

**MANUEL ROSÁRIO VARELA**

**AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DA ESCOLA  
“ALFREDO DA CRUZ SILVA”  
Estudo de Caso**

**Trabalho científico apresentado no ISE para obtenção do grau de licenciatura em  
Gestão e Planeamento de educação, sob a orientação da Dr.ª Maria Teresa Fernandes**

**O Júri**

---

---

---

**ISE, \_\_/\_\_/2006**

### **Agradecimento.**

Em primeiro lugar agradeço a **DEUS** pela saúde e coragem para enfrentar as dificuldades deparadas ao longo do curso.

Agradeço ainda de uma forma muito especial a Dr.<sup>a</sup> Maria Teresa Fernandes, pela forma humilde como partilhou comigo a sua sabedoria e experiência durante a elaboração do trabalho, a minha maravilhosa família e toda a equipa directiva, professores, pessoal não docente, alunos e os encarregados de educação da escola secundária Alfredo da Cruz Silva que mostraram a sua total abertura em disponibilizar os dados e participar no preenchimento dos questionários.

Ainda não menos importante agradeço a todos os professores, colegas e todos aqueles que de uma forma ou outra deram a sua contribuição.

Dedico este trabalho a toda minha família,  
em especial a minha querida mãe

**Vicenta Mendes Varela**

e ao meu filho

**Sandro Heleno Correia Varela**

*“O futuro tem muitos cenários. Já houve tempo sem escolas, e não sabemos se esse tempo regressará. Uma coisa é certa: tempos virão em que a sociedade necessitará de outras escolas”.*

Nóvoa, 1992,Citado por Manuel Miranda, 1999

## Índice

<b>1-Introdução.....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>2- Metodologia de trabalho.....</b>	<b>- 10 -</b>
<b>3- Justificativa da escolha do tema.....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>Capítulo I- Avaliação das organizações educativas .....</b>	<b>- 13 -</b>
1.1-Modelos de Avaliação da qualidade Educativa.....	- 17 -
1.4- Abordagem Teórica da Avaliação.....	- 20 -
2 - Escola Como organização .....	- 20 -
3 - A qualidade no contexto Educacional.....	- 21 -
4 - Liderança na escola .....	- 23 -
4.1-Estilos de Liderança .....	- 25 -
5- Ambiente / Clima da Escola .....	- 26 -
5.1- Tipos de Clima de trabalho na escola.....	- 28 -
6 – Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário .....	- 31 -
6.1- Princípios de Gestão e funcionamento das Escolas Secundárias .....	- 32 -
6.2- Principais áreas de Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário .....	- 32 -
6.2.1Gestão Pedagógica dos estabelecimentos de ensino secundário .....	- 33 -
6.2.2- Gestão Administrativa e Financeira .....	- 34 -
6.2.2.1-Gestão dos recursos Financeiros .....	- 34 -
6.2.2.2-Gestão dos recursos Humanos.....	- 35 -
6.2.2.3-Gestão dos Recursos materiais.....	- 35 -
6.2.2.4-Gestão dos Espaços .....	- 36 -
6.2.2.5- Gestão do tempo.....	- 36 -
6.3- Gestão dos Assuntos Sociais e Comunitários .....	- 37 -
8.Gestão estratégicas nas Escolas.....	- 37 -
8.1- Fases da Gestão Estratégica Escolar .....	- 38 -
9- Avaliação como instrumento de Gestão Estratégica.....	- 38 -
<b>CAPÍTULO II: Estudo de Caso “Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva” .....</b>	<b>- 39 -</b>
1.Origem e Evolução da Escola Secundária Alfredo da Cruz .....	- 39 -
2.Caracterização da Escola.....	- 40 -
3.Organograma Real da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva .....	- 44 -
4-Apresentação e Análise do Aproveitamento da Escola 2000/01 – 2004/05 .....	- 45 -

---

**CAPÍTULO III – Capítulo Avaliação Estratégica da Escola “Análise SWOT” ..... - 63 -**

Conclusão e Recomendação ..... - 67 -

**CAPÍTULO IV – Proposta de Melhoria ..... - 69 -**

Bibliografia:..... - 86 -

Anexos.....- 87-

**Índice dos quadros**

**Quadro 1:**Rendimento dos alunos 2000/01.....45

**Quadro 2:** Rendimento dos alunos 2001/02.....46

**Quadro 3:** Rendimento dos alunos 2002/03.....47

**Quadro 4:** Rendimento dos alunos 2003/04.....48

**Quadro 5:** Rendimento dos alunos 2004/05.....49

**Quadro 6:**Disciplinas com baixo aproveitamento.... 54

**Quadro 7:**Análise Swot.....64

**Quadro 8:** Cruzamento de forças e oportunidade. ....65

**Quadro 9:**Cruzamento de fraquezas e ameaças.....65

**Quadro 10:**Cruzamento de forças e ameaças.....66

**Quadro11:**Cruzamento de fraquezas e oportunidades.....66

**Índice dos Gráficos**

**Gráfico 1:** Professor por perfil.....41

**Gráfico 2:**Professor por vínculo .....42

**Gráfico 3:**Aproveitamento dos alunos por ano de estudo 2001/0/01-2004/05.....50

**Gráfico 4:**Insucesso dos alunos por ano de estudo.....51

**Gráfico 5:**Evolução da percentagem da transição 2000/01-2004/05.....51

**Gráfico 6:**Evolução da percentagem de aprovação 2000/01-2004/05.....52

**Gráfico 7:**Evolução da percentagem de retenção 2000/01-2004/05.....53

**Gráfico 8:**Evolução da percentagem de reprovação 2000/01-2004/05.....53

**Gráfico 9:** Evolução da percentagem do abandono 2000/01-2004/05.... 54

**Gráfico 10:** Evolução do perfil do corpo docente 2000/01-2004/05.....55

**Gráfico 11:** Resultado geral dos alunos.....56

**Gráfico 12:**Questões com maior relevância sobre a satisfação dos alunos.....56

**Gráfico 13:** Resultado geral sobre a satisfação do pessoal docente.....57

**Gráfico 14:**Questões com maior relevância sobre a satisfação do pessoal docente.....58

**Gráfico 15:** Resultado geral sobre a satisfação do pessoal não docente.....59

**Gráfico 16:** Resultado geral sobre satisfação dos encarregados de educação.....59

<b>Gráfico 17:</b> Questões com maior relevância sobre a satisfação dos encarregados de educação.....	60
<b>Gráfico 18:</b> Comparação dos resultados.....	61
<b>Gráfico 19:</b> Resultado geral sobre a efectividade do processo ensino-aprendizagem.....	61
<b>Gráfico 20:</b> Questões com maior relevância sobre a efectividade.....	62
<b>Gráfico 21:</b> Satisfação média dos clientes e funcionários da escola.....	67



## 1-Introdução

No mundo globalizado e competitivo de hoje, é cada vez mais importante ter a noção da qualidade dos produtos ou serviços que oferecemos aos nossos clientes, para se poder alcançar bons resultados e atingir plenamente os objectivos preconizados. Na Educação em geral e em particular na Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva em Santa Cruz, a noção de qualidade é extremamente pertinente, por se tratar de uma organização que fornece serviços e produtos a mais diversas organizações em geral e em particular para toda a sociedade.

O presente trabalho, intitulado “**Avaliação de qualidade da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva**”, (estudo de caso) enquadra-se no âmbito do curso de Gestão e Planeamento da Educação, vertente gestão e direcção escolar e, por ser o primeiro dessa natureza, todo o empenho e dedicação foram dispensados de modo a que o mesmo possa responder às exigências impostas.

Após uma avaliação da situação actual, procura-se fornecer à Escola, ou seja, a Direcção, Conselho pedagógico, corpo docente e pais/encarregados de educação, informações que poderão contribuir na melhoria do processo de tomada de decisões e na reorientação de propostas e projectos pedagógicos que, implementados e acompanhados, poderão traduzir em melhorias significativas para a qualidade da Escola Secundária, Alfredo da Cruz Silva.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, para além da introdução e das conclusões. O primeiro intitulado-Desenvolvimento teórico conceptual – baseia-se no desenvolvimento teórico conceptual, que constitui a base fundamental para o desenvolvimento de qualquer trabalho científico.

O segundo capítulo intitulado -Estudo de caso da Escola secundária Alfredo da Cruz Silva em que elegeu-se como indicadores de qualidade a **Satisfação do cliente**, que é uma das características essenciais da qualidade, a **Efectividade do processo ensino aprendizagem**, que consiste na verdadeira razão de ser da escola; e os **Resultados do aproveitamento escolar**. Ao longo desse capítulo apresentaremos a análise dos resultados escolares dos anos lectivos 2000/01 a 2004/05 e analisaremos os resultados dos questionários aplicados e a caracterização da instituição educativa em estudo.

O terceiro capítulo trata-se da Avaliação Estratégica (**análise SWOT**) da escola, pois neste capítulo levantaremos as forças e fraquezas da escola (análise do ambiente interno), e as oportunidades e as ameaças (análise do ambiente externo) que afectam ou podem vir a afectar o desempenho da escola.

O quarto capítulo baseia-se essencialmente na elaboração de um de Plano com propostas de Melhoria de qualidade da escola, concebida com a preocupação de dar resposta aos problemas identificados no capítulo anterior.

Para a elaboração deste trabalho de investigação partimos do seguinte problema:

- O funcionamento Pedagógico e Administrativo da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva respondem as expectativas dos alunos e dos pais encarregados de educação?

Colocamos para o efeito as seguintes **hipóteses**:

- A comunidade educativa participa na gestão escolar;
- Os pais /encarregados de educação estão satisfeitos com os serviços educativos prestado pela escola;
- Os alunos estão satisfeitos com o processo ensino-aprendizagem oferecido pela escola.

Os objectivos fixados foram os seguintes:

#### **Objectivo geral**

- Diagnosticar a situação actual da Escola Secundaria Alfredo da Cruz Silva e propor um plano de melhoria da qualidade.

#### **Objectivos específicos**

- Analisar os resultados de aproveitamento dos alunos do ano lectivo 2000/01 à 2004/05;
- Conhecer a satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação, relativamente aos resultados dos seus educando e dos serviços prestados pela escola;
- Analisar o grau de participação dos diferentes agentes educativos na gestão escolar;
- Propor à Escola um plano de melhoria.

## **2- Metodologia de trabalho**

Visando atingir os objectivos preconizados, recorreremos a uma abordagem metodológica que normalmente é utilizada na elaboração de qualquer trabalho de investigação e que consiste no seguinte:

- **Observação directa**, tendo em conta que ela nos permitiu ver os factos directamente sem qualquer intermediação;

- **Contactos directos** com os professores, coordenadores, alunos, pais/encarregados de educação e a equipa directiva, de modo a recolher informações pertinentes;
- **Entrevistas**, que possibilitou – nos ter um contacto directo com o entrevistado e conhecer a sua perspectiva sobre o tema em estudo.
- **Consulta bibliográfica e pesquisas na Internet**, que nos possibilitou desenvolver e enriquecer o trabalho a partir de outros trabalhos desenvolvidos por diversos autores.
- **Inquérito por questionários**, que nos permitiu recolher uma grande quantidade de informações que de outra forma seriam inacessíveis.

### **Os questionários**

Os questionários para a recolha da informação necessária à consecução do estudo foram elaborados com questões fechada, oferecendo aos inquiridos alternativas de respostas. Foram elaboradas dois questionários, sendo o primeiro questionário destinado ao Levantamento do Perfil e Funcionamento da Escola ao qual permitiu recolher dados sobre a caracterização e o desempenho da escola nos seus mais variados aspectos. Inclui informações sobre a localização, número de salas, docentes, não docentes, níveis e modalidades de ensino oferecidos, número de turmas, turnos de funcionamento, número de alunos por ano de escolaridade, turno e área disciplinar/disciplina, autonomia, relações da escola com a comunidade e com o Ministério de Educação, principais projectos em andamento e dificuldades encontradas. O segundo questionário foi destinado a obter informações sobre o grau de satisfação, participação, entre outros, do pessoal docente e não docente, dos alunos e encarregados de educação. Foi ainda elaborado o questionário sobre a Efectividade do processo ensino-aprendizagem, dirigido aos coordenadores pedagógicos, subdirector pedagógico e professores directores de turma.

### **Amostra.**

A amostra do estudo foi constituída através de uma selecção por conveniência e acessibilidade à 122 alunos, 20 professores, 10 pessoal não docente, 24 pais/encarregados de educação, 7 professores directores de turma, 6 coordenadores pedagógicos e 1 subdirector pedagógico.

### **3- Justificativa da escolha do tema.**

A cada dia que passa a qualidade no ensino está se tornando uma questão prioritária a nível mundial, à qual as nossas instituições de ensino não fogem à regra. Hoje em dia muitas pessoas criticam a qualidade do ensino que vigora nos estabelecimentos de ensino secundário público no país, mas sem apresentar nenhuma proposta credível capaz de resolver ou minimizar o problema que tanto se critica. A escola Alfredo da Cruz Silva não foge a regra, por estar inserido no sistema educativo do país. Assim, achamos pertinente e oportuno elaborar uma avaliação da qualidade, de modo a ter um conhecimento mais profundo da real situação da escola secundária Alfredo da Cruz Silva e apresentar possíveis cenários de soluções que poderão contribuir para a melhoria da qualidade que tanto se deseja atingir.

O presente trabalho não têm o intuito de criticar, nem de fazer um juízo de valor, mas dado ao seu carácter formativo, procura apresentar e propor à equipa directiva, um plano com proposta de melhoria nos diferentes níveis de actuação da escola que implementadas, irão decerto elevar e melhorar o seu nível de desempenho

## **Capítulo I. Desenvolvimento Teórico Conceptual**

### **1 - Avaliação das organizações educativas**

As investigações levadas a cabo nos anos 80, questionaram os indicadores da educação formulado em 1973, que atribuíam à educação a responsabilidade pela mobilidade escolar, melhoria das condições de vida, bem como mudança de valores, divergindo muito das questões saídas das pesquisas e relatórios da **nação em risco**, que por sua vez afirma que a performance/ resultados dos alunos não condizem com o investimento feito no sector educativo e, que a escola não estava a cumprir a acção pela qual foi concebida (desenvolvimento económico e social dos alunos)

Foi neste contexto que surgiu a avaliação das organizações educativas, como instrumento indispensável para a melhoria da gestão e qualidade do ensino, por permitir obter informações acerca do processo ensino aprendizagem, ambiente, contexto e resultado escolar.

Com efeito apresentaremos o conceito de avaliação defendido por alguns autores nomeadamente, por Nevo (1996)<sup>1</sup> que define a avaliação como *“uma actividade sistemática envolvendo recolhas, análise e interpretação dos dados sobre os objectivos da avaliação, neste caso a escola como um todo ou uma ou mais das suas áreas. Tem que ser planificada, de modo a servir os propósitos definidos, isto é, a responder às questões que se colocam e às necessidades que se deve servir. Mas isto não basta: os resultados devem ser relevantes e pertinentes e ela deve originar recomendações que possam ser posta em prática.”*In Auto Avaliação das Políticas da Escola<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Citado por Eunice Góis. In Auto Avaliação das Políticas da Escola<sup>1</sup>.

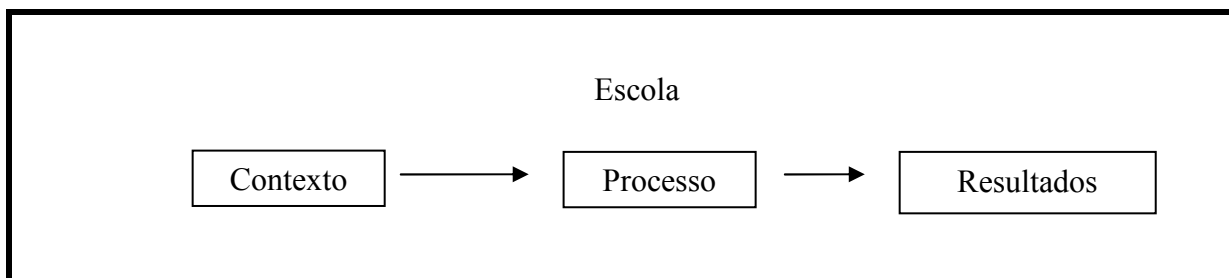
<sup>2</sup> Texto seleccionado no livro utilizado na formação para os dirigentes do sector educativo da Republica de Cabo Verde “Projecto de Educação de Base e Formação (PEBF)”

Stufflebeam (1971)<sup>3</sup> define a avaliação como “*um processo de delinear, obter e fornecer informações úteis para subsidiar a tomada de decisões*”.

Este autor propõe um modelo avaliativo bastante complexo que envolve análise de variáveis de input (entrada), de processo, de contexto e de out put (resultado), mas o dimensionamento de todas elas deveria ser dado pela relevância do processo de tomada de decisão. O autor defende ainda que uma verdadeira avaliação seria, aquela que permitiria subsidiar em tempo útil o aperfeiçoamento de um programa. Portanto, processo de avaliação de qualidade das instituições escolares pode realizar-se tanto numa vertente interna como numa vertente externa. A avaliação interna é a que se realiza a própria comunidade docente (conselho pedagógico, equipa directiva e Professores), com a finalidade de obter informações sobre o funcionamento e os resultados da sua escola. Pelo contrário, a avaliação externa é a que é efectuada por uma agência ou instituição externa à escola.

Segundo **Amparo seijas Díaz** (2003), avaliar uma instituição educativa não é uma tarefa fácil, visto que supõe delimitar os aspectos relevantes da escola que determina a sua qualidade: para isso, podemos representar os elementos que definem o processo escolar mediante um modelo interactivo cuja sequência de análise é a seguinte:

**Modelo interactivo do processo escolar<sup>4</sup>**



Nesta perspectiva qualquer escola se deva analisar não só através da relação entre recursos e resultados mas também pela forma como se levam a cabo os processos de transformação desses factores e o contexto específico no qual a escola desenvolve a sua actividade. Deste modo, qualquer perspectiva de análise que queira apresentar-se como adequado deveria contemplar, na medida do possível, o fenómeno educativo como resultado da interacção destes quatro factores.

---

<sup>3</sup> Bibliografia: Ideias 30

<sup>4</sup> Fonte: Amparo Seijas Diaz. In avaliação da qualidade das escolas (2003)

Segundo este autor a avaliação de qualidade das escolas devem orientar-se no sentido de comprovar em que medida tais instituições promovem o progresso dos seus alunos, isto é, devem ter sempre presente o valor acrescentado em cada etapa do processo educativo. Porém, para conhecer o referido valor, é necessário não só ter em conta os resultados iniciais e finais dos alunos, mas também importa considerar outras dimensões do processo escolar, tais como: o contexto da escola, o meio familiar, os processos a nível de escola e de aula, bem como as características dos professores.

O recente quadro legal que concede às Escolas secundárias “autonomia administrativa e financeira” (Decreto-Lei nº 19/2002 de 19 de Agosto), tem vindo a enfatizar a necessidade da construção da autonomia ser acompanhado de processos dinâmicos e rigorosas de avaliação e de prestação de contas à comunidade. Há sinais de abertura a uma cultura de avaliação das escolas, até hoje inexistentes no sistema educativo Cabo-verdiano, pois os cidadãos estão cada vez mais exigentes com o desempenho das escolas, não só porque estas são instituições sociais indispensáveis e crescentemente valorizadas socialmente, mas também porque os seus custos são cada vez mais elevados, que por sua vez sobrecarregam as famílias/encarregados de educação.

**Mónica Thurler<sup>5</sup> (Ideias 30)**, afirma que a avaliação das organizações educativas, mais especificamente a auto-avaliação, está na base da busca pela eficácia escolar. Isto porque a avaliação, entendida como um processo, tem por objectivo melhorar a escola, e não medir resultados. Isto é, deve servir para alcançar algo que, neste caso, é o aperfeiçoamento da escola e das acções que nelas são desenvolvidas. A proposta de auto-avaliação, por sua vez, tem como pressuposto a confiança na capacidade da escola de resolver seus próprios problemas, por isso ninguém melhor do que os próprios envolvidos para dizer o que precisa ser mudado e como isto pode ser feito, Ou seja, os procedimentos utilizados numa avaliação, devem ser definidos pela própria escola.

Para que esta autonomia na avaliação seja possível, como nos diz a autora, são necessários quatro tipos de procedimentos:

- O diagnostico;
- A colecta dos dados;

---

<sup>5</sup> Http:// [www.crmariocovas.sp.gov.br](http://www.crmariocovas.sp.gov.br) ou Publicação: Série Ideias 30. São Paulo: FDE, 1998  
Páginas: 175-192

- O desenvolvimento das acções coordenadas;
- A supervisão.

Destes, no entanto, apenas o diagnóstico costuma ser realizado nas escolas. Isto pode ser explicado por vários motivos:

O próprio conceito de avaliação não está claro, ou seja, não se sabe o que se tem a fazer;

- A finalidade da avaliação não está clara, isto é, não se sabe para que serve os resultados da avaliação;
- A falta de uma estrutura adequada para a realização da avaliação, nomeadamente – tempo (já que não há como conciliar as actividades avaliativas com as tarefas habituais) – apoio externo (profissional qualificado que auxilie no processo).

Ao conceber esta forma de avaliar e de promover a eficácia das escolas, a autora (Mónica Thurler), parte de alguns pressupostos. São eles:

- Nenhuma mudança ocorre sem que sejam levadas em conta as particularidades de cada escola e do seu contexto;
- Os professores não terão interesse na avaliação e nas mudanças propostas se eles não participarem das decisões acerca dos objectivos e dos procedimentos a serem dotados;
- Uma escola eficaz se caracteriza pelo fato de que o movimento gerado pela avaliação seja comum para a escola como um todo e haja um conjunto de objectivos compartilhados;
- As chances de os professores modificarem sua postura serão maiores se eles tomarem consciência da situação e reflectirem durante o planeamento das acções.

A partir de todos estes aspectos envolvidos em uma nova concepção de avaliação e eficácia das escolas, **Mónica Thurler (Ideias 30)** propõe um modelo de avaliação: o **Modelo das Cinco Zonas**. Que se caracteriza por:

- **Ensino orientado**, segundo as necessidades dos alunos: eles são levados a sério, tem-se confiança neles, encoraja-se a agirem de maneira cooperativa e autónoma.
- **Formação equilibrada do aluno** com padrões de desempenho adequados, claros e explícitos negociados, reconhecidos e aceites por todos.
- **Implicar o aluno em sua própria aprendizagem**, fazendo-o participar na definição dos objectivos, do material, das situações, dos métodos e do próprio planeamento



- **Cultura da escola:** conhecimento socialmente compartilhado e transmitido daquilo que existe e deveria existir.
- **A organização interna da escola:** estilo de gestão e direcção, as boas relações entre os professores, o contexto no qual o corpo docente é chamado a funcionar.
- **Clima da escola:** uma escola, como conjunto vivo de pessoas que convivem e colaboram, desenvolve sua própria linguagem, possui suas palavras, seus próprios conceitos, rituais e modos de expressão familiares que facilitam a comunicação, dão segurança, fornecem a cada um a impressão de "*estar em casa*".
- **Implicar os pais** na organização da rede escolar e estabelecer relações estreitas, bem como com as autoridades escolares.
- **Administrar** o justo equilíbrio entre a autogestão e o poder central, entre a autonomia da escola e o apoio pedagógico nas actividades escolares.

## 1.1-Modelos de Avaliação da qualidade Educativa

Formulados os objectivos e delimitados os critérios que vão orientar o processo de avaliação da qualidade educativa, é conveniente analisar os diferentes modelos teóricos existentes sobre a avaliação. Apesar de numerosas investigações sobre a avaliação de qualidade das instituições educativas, entendemos apresentar neste trabalho os modelos de avaliação defendidos por **Amparo Seija Diaz**, no seu livro "**Avaliação de qualidade das Escolas,**" que analisado em conjunto nos permite obter informações importante sobre o funcionamento global e a qualidade da escola.

### 1.1.1-Modelos Centrados nos Resultados

A qualidade dos serviços prestados na escola pode medir-se fundamentalmente através dos resultados académicos obtidos pelos seus alunos, se bem que não sejam de esquecer os efeitos positivos que a educação exerce sobre os indivíduos no campo afectivo e social. Esta perspectiva de análise desenvolve-se com base na teoria das escolas eficazes e da eficácia escolar, pois, segundo *Mortimore (1991<sup>6</sup>)*, *a escola eficaz é aquela onde o progresso do aluno vai além do que seria esperado, levando em considerações as características ao ingressar na escola. Assim a escola eficaz adiciona valor ao resultado do aluno, comparativamente ao que ele teria em outra escola.*

---

<sup>6</sup> Citado por: Maria Eugenia Farão; Kaisô Iwakomi Beltrão e Cristiano Fernandes, no trabalho Aprendendo sobre escolas eficazes. Evidencias do seab 1999, versão de 28/8/2002

E segundo António Carlos Xavier (1996)<sup>7</sup> os estudos realizados apontam para as seguintes conclusões quanto as características das escolas eficazes:

- Forte liderança do Director;
- Clareza quanto aos objectivos preconizados;
- Clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- Clareza quanto as estratégias e recursos para atingir os objectivos;
- Forte espírito de equipa;
- Forte envolvimento e participação dos diferentes agentes da comunidade educativa;
- Foco centrado no cliente (aluno);
- Capacitação dos profissionais da escola;
- Planificação, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola.

Relativamente a eficácia escolar refere-se aos objectivos e resultados a serem alcançados, ou seja, trata de alcançar as metas com o menor gasto de recursos e com garantia de qualidade, para a satisfação dos utentes ou clientes da organização (perspectiva de resultados).

### 1.1.2- Modelos centrados na melhoria Escolar

Estes modelos, desenvolvidos paralelamente à corrente das escolas eficazes, incidiram mais na análise dos aspectos que devem ser melhorados dentro das instituições educativas. Estas investigações consideram as escolas como organizações com características próprias, que podem condicionar a consecução dos objectivos fixados. Para isso, a avaliação devem identificar e intervir sobre os elementos internos que geram um mau funcionamento da organização ou que não contribuem para melhorar o seu comportamento. Portanto nesta nova tendência, as escolas podem melhorar graças a capacidade de todos os envolvidos na sua organização de introduzir mudanças positivas nos diversos processos e procedimentos que se levam a cabo. Além disso, considera-se que cada escola tem capacidade para resolver os seus próprios problemas; portanto, a estratégia válida para avaliação das escolas é aquela que se baseia na auto-avaliação e na reflexão dos actores implicados nas instituições educativas.

---

<sup>7</sup> Documento encontrado na Internet numa pesquisa realizada no Google, Cujo tema é: A Gestão de qualidade e a excelência dos serviços educacionais: Custos e Benefícios de sua implementação. Publicado pelo Serviço Editorial Brasília -DF SBS.Q.1, BIJ, ED, BNDES, 10º andar CEP 70076-900 Rio de Janeiro -RJ.

Esta perspectiva de análise de avaliação das organizações educativas constitui para muitos autores uma alternativa ao movimento das escolas eficazes, já que antes de avaliar os resultados é necessário, diagnosticar as necessidades, desenhar os programas, implementar estratégias práticas e controlar os seus efeitos. Porém, outros investigadores procuram integrar ambos os corpos de conhecimento, porque consideram que a melhoria e a eficácia não têm sentido sem o referente da qualidade como meta a prosseguir pelas instituições educativas.

### 1.1.3-Modelos centrados nos aspectos organizacionais

As instituições educativas são realidades muito complexas nas quais interagem elementos de natureza muito diversa (recursos físicos, financeiro e humano) que, por sua vez, se vêem influenciados pelo meio em que a escola desenvolve as suas actividades. Neste sentido, importa destacar as principais características que distinguem as organizações escolares das organizações convencionais.

Em geral, as organizações escolares propõem-se alcançar múltiplas metas, devido à diversidade de actividades que realizam no seu interior (resultados cognitivos, processos de socialização, gestão administrativa financeira e pedagógica);

- A falta de uma planificação e gestão administrativa própria, o que leva com que muitas decisões que se tomam num determinado momento não obedeçam os padrões de gestão sustentáveis no tempo, dado que são produtos de situações muito concretas.
- O carácter aberto das instituições educativas face ao meio envolvente torna-as muito vulneráveis às mudanças culturais, sociais, políticas e económicas de cada momento;
- O objectivo de referência das organizações escolares é os alunos, os quais correspondem as distintas caracterizações. Podem ser considerados como um produto do processo escolar, como um cliente ou ainda como um membro de pleno direito da organização.

## 1.4- Abordagem Teórica da Avaliação

Ao falar da avaliação das escolas é sempre pertinente identificar e descrever os paradigmas de investigação, pois segundo **Guba e Lincoln (1988)**<sup>8</sup>, são as diferentes posturas que eles assumem relativamente a certas verdades que condicionam o desenvolvimento do processo de avaliação. De acordo com os autores acima referidos existem dois tipos de abordagem teórica da avaliação: Abordagem *Naturalista* e Abordagem *Positivista*.

A abordagem *naturalista* aceita o princípio de que a realidade é socialmente construída por cada um dos participantes no processo e que interpreta os acontecimentos de acordo com o seu sistemas de valores e crenças em função das suas próprias vivências. No que se refere ao âmbito da avaliação interessam pela causa/efeito do processo, ou seja, pela clarificação do processo e quanto ao método privilegiam o método qualitativo, porque fornecem produtos mais holísticos.

A abordagem *positivista* assume que existe uma realidade, tangível fragmentada em partes que podem ser estudadas independentemente. Quanto ao âmbito da avaliação interessa pelo grau de consecução dos objectivos e no que se refere a metodologia marca a sua preferência pelo método quantitativo, possivelmente porque aparentam mais objectividade.

## 2 - Escola Como organização

Segundo **Etzioni (1989:1)** citado por Fernando Vasconcelos (1999) “*a nossa sociedade é uma sociedade de organizações*”. Isto explica-se, em termos económicos ou racionais, pela necessidade de as pessoas unirem esforços e se organizarem para ganharem algum tipo de vantagem física, pessoal ou económica. Segundo o livro de **Psicossociologia**<sup>9</sup> (2001), no fundo, as pessoas organizam-se porque acreditam ser essa a forma mais eficiente de alcançarem os seus objectivos. Portanto, as organizações existem e são estruturadas para auxiliarem os indivíduos no alcance dos seus objectivos, daí surgiu a necessidade e o interesse em descrever neste trabalho a escola como organização, Pois para **Dias (1996:14-15)**, a escola é uma “*organização indispensável ao indivíduo nos tempos modernos como forma de enriquecimentos das experiências de socialização e da dinâmica das relações interpessoais*.”

---

<sup>8</sup> Texto de Eunice Góis: In auto avaliação das políticas da Escola, Adaptado ao livro de texto utilizado na formação para os dirigentes do sistema educativo cabo-verdiana (Projecto de Educação de base e Formação “P.E.B.F”)

<sup>9</sup> Colecção Instituto Superior de Gestão Bancária.

*Um grupo artificial e formal com rotinas e procedimentos bem explícito, e uma instituição social que se realiza por excelência o acto educativo na sua forma mais formal”.*

Segundo **Formosinho** (1986), *a escola é uma organização específica de educação formal marcada pelos traços da sistematicidade, sequencialidade, contacto pessoal directo e prolongado e pelo interesse público dos serviços que presta (cf.ib) e que certifica os saberes que proporciona.*

Para **González** (1991:17) *a escola é uma organização complexa e multidimensional, cujos elementos e processos nem sempre se adequam ao que se estabelece Formalmente*

### **3 - A qualidade no contexto Educacional**

A conceituação do termo qualidade da educação, ou mais precisamente da qualidade do ensino é um fenómeno complexo e que tem demonstrado algumas diversificação entre os autores que realmente estudam profundamente este tema, pois de acordo com *Clóvis Rosa* (2004), *não há como definir a qualidade, já que ela começa e termina no ser humano, pois é ela que percebe a qualidade desejada, portanto quem tenta defini-la não pode em nenhum momento, cita-lo como melhor ou pior, uma vez que o melhor para uma pessoa não é, necessariamente melhor para outra, e o mesmo se aplica ao pior.* Mas ao contrário dele, *Idalberto Chiavenato* (6ª edição) *define a qualidade como o atendimento das exigências do cliente, ou a adequação à finalidade ou uso, ou ainda a conformidade com as exigências.* E que o conceito da qualidade está muito ligado ao cliente, seja ele interno ou externo.

Segundo Autor desconhecido<sup>10</sup> o conceito da qualidade pode ser tão vasto e impreciso que na ausência de uma predefinida padronização, não é possível medir a qualidade, pois sem a medição não há processo de qualidade. Portanto para este autor *a qualidade é a conformidade em relação as especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na escola, e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas reais necessidades.*

Segundo a pesquisa desenvolvida pelo PROMEF em 2002, entende-se por *escola de qualidade aquela que desenvolve relações interpessoais conducentes a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos, que dispõe de recursos humanos com formação adequada, do material escolar e didáctico necessário, de instalações em quantidade e condições*

---

<sup>10</sup> Texto utilizado na disciplina de Gestão, mas não se encontra o nome do autor apenas o título do capítulo que é pensar qualidade.

*adequadas de funcionamento, mas sobretudo de processos definidos e organizados em função dos objectivos da escola, que constrói um clima que favorece o processo de aprendizagem e a participação dos pais no acompanhamento do desempenho do educando e na avaliação da escola.*

Já tínhamos referido acima, que conceituar o termo qualidade no contexto educacional é um fenómeno complexo, e isto explica-se pelo facto de o termo englobar vários componentes de análise, tais como: *a eficácia e eficiência, a relevância das aprendizagens e a equidade*. Ainda contêm o acesso, o progresso e o sucesso do aluno no sistema educativo, ou precisamente na escola.

- **Eficácia e Eficiência** referem-se à consecução dos resultados desejados. Assim, uma educação de qualidade é aquela que se consegue definir quando os alunos aprendem, o que devem aprender no fim de um determinado nível de estudo, ou seja, quando superam com sucesso o que está estabelecido nos planos e programas curriculares, gastando menos recursos possíveis. Esta perspectiva de análise coloca ênfase nos recursos utilizados e nos resultados efectivamente alcançada no processo educativo.
- **Relevância das aprendizagens** esta perspectiva de análise refere-se ao que se aprende no sistema (escola) e à sua relevância, tanto para o indivíduo como para a sociedade. Neste sentido, uma educação de qualidade é aquela cujos conteúdos respondem adequadamente ao que o indivíduo necessita para se desenvolver intelectual, afectiva e socialmente.
- **Equidade** se refere ao tratamento diferenciado para pessoas ou situações desiguais, ou seja, mais apoio para aquele que mais necessita e menos apoio para aquele que menos necessita, de modo a oferecer-lhes as mesmas condições.

De acordo com **Clóvis Rosa (2004)**, a qualidade é tão importante na escola, que tanto uma quanto outra existem para tornar a sociedade melhor, contribuindo para o bem-estar de todos, e por isso quando a escola falha, o erro faz com que ela se mantenha mais atenta para que o erro não se repita uma segunda vez. Se o aluno transfere para uma outra escola, enquanto não se descobrir o motivo real da transferência, a direcção não deve descansar, pois não existe qualidade na escola se ela não conhecer muito bem o seu público: “**quem é, de onde vem, para onde vai e o que deseja**”, etc. Portanto a escola, para ter uma qualidade própria, não pode seguir todas as regras (a não ser aquelas oficiais), Precisa criar regras

próprias que digam quem ela é, e as melhorar aprendendo, estudando, desenvolvendo em função das novas necessidades que surgirem.

Em conformidade com **Manuel Miranda (1999 2ª edição:31)**, a qualidade de uma escola andarà indissociavelmente ligada não só ao nível de resultados dos seus alunos, mas também ao grau de satisfação dos actores educativos e à capacidade de satisfação das necessidades do meio envolvente, ou seja, segundo **Angulo** citado por Manuel Miranda quando se refere a qualidade educativa, se está a referir ao bom rendimento do aluno, à satisfação da comunidade educativa no seu conjunto e, também, a uma melhor resposta da escola às exigências da sociedade.

#### **4 - Liderança na escola**

O grande desafio da gestão actual é conduzir a organização em direcção aos objectivos previamente definidas. O sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e as tecnologias disponíveis. Deste modo, apesar da quantidade e diversidade de definições de liderança seleccionarmos três conceitos, cuja leitura conjunta nos permite entrar nos principais enfoques da teoria de liderança.

Para o efeito, segundo **Sebastião Teixeira (1998)** a liderança é um *processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda a capacidade de influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo previamente definidos.*

Para **Syroit (1996)<sup>11</sup>** a liderança Organizacional é um conjunto de actividade de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.

Segundo **Tannenbaum (1970), in Chiavenato (1984: 433)** a liderança é a *influência interpessoal exercida numa situação e dirigidas através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos.*

---

<sup>11</sup> Citado por Fátima Jorge e Paulo Silva – Universidade de Évora no trabalho Instrumento para o desenvolvimento organizacional de PME'S – Programa Leonardo da Vinci, no terceiro capítulo. Encontrado no Internet Site: [www.goggle.com.br](http://www.goggle.com.br).

“Tendo em conta que as escolas estão em constante transformações, devido às turbulências advindas do avanço tecnológico, das mudanças de regras na economia e da elevação do grau de exigências dos seus clientes, necessita, portanto, de líderes que tenham visão de futuro adequados não só com o momento actual, mas principalmente, com as tendências que transponham as tradicionais preocupações administrativas/pedagógicas. Cabe ao líder buscar oportunidades inovadoras para a escola, incentivar a iniciativa, o respeito e a confiança entre os membros das equipas, fortalecer o comportamento ético, a aprendizagem contínuo, a criatividade e a excelência. Portanto ser líder de uma instituição de ensino é ser educador dos educadores, ter seguidores e apresentar resultados, preocupando-se com o que precisa ser feito e não com o que gostaria que fosse feito, é exercer influência sobre o comportamento do outro, guiando e obtendo a sinergia entre os componentes da sua equipa de trabalho. Mobiliza as pessoas para actuarem em sintonia com a missão e metas da escola, gerando desta forma mudanças positivas”<sup>12</sup>. Pois *de acordo com António Xavier e José Sobrinho (1999)*<sup>13</sup> os líderes têm a capacidade de produzir mudanças positivas nos indivíduos e nas organizações. Um dos requisitos fundamentais para o sucesso da escola é o de contar com uma liderança cujo comportamento é guiado por imperativos éticos e morais e cuja actuação é exercida com concorrência simultâneo de conhecimento técnico, habilidades e atitudes apropriada. Cabe ao líder criar um senso de propósito no local de trabalho para que as pessoas fiquem motivadas para dar o melhor de si, manter as pessoas informadas e envolvidas, mostrando como elas fazem parte e são importantes no quadro mais amplo da escola; promover a comunicação e o desenvolvimento das pessoas para que cada indivíduo possa fazer o melhor trabalho; delegar responsabilidades e autoridades para que as pessoas não façam apenas o que lhes é dito para fazer, mas tomem iniciativas e busquem constantemente fazer o seu melhor trabalho.

Ainda segundo os autores acima referido, para ser efectiva a liderança na escola deve basear fundamentalmente num processo democrático em que os líderes compartilham decisões com os professores, alunos, pais/encarregados de educação, e comunidade, visando atingir um nível superior de desempenho da escola.

Assim, segundo os mesmos autores, espera-se que os líderes possuam:

---

<sup>12</sup> Adaptado de um texto encontrado na Internet, Autor desconhecido: site [www.altavista.com.br](http://www.altavista.com.br) em Dezembro de 2005.

<sup>13</sup> No Plano de Desenvolvimento de Escola, FUNDESCOLA – Brasília-1999



- Conhecimentos e habilidades de liderança, tomada de decisão, planeamento, comunicação e avaliação;
- Conhecimento técnico e capacidade de trabalhar em equipa com professores, demais colaboradores e comunidade;
- Habilidade em promover mudanças e construir uma visão partilhada por todos.

Mas, para qualquer processo de liderança tornam indispensáveis duas condições essenciais:

- O poder do líder dentro do grupo, que pode ser: *Formal ou legítimo, poder de recompensa e poder coercivo*;
- E a influência do líder sobre os subordinados.

#### 4.1-Estilos de Liderança

Referindo aos estilos de liderança e tomando como referência os defendidos por **Sebastião Teixeira**, identificam-se basicamente quatro (4) estilos de liderança: *Autocrático, Participativo, Democrático e Laissez-Faire*.

- O líder **autocrático** é aquele que comunica aos subordinados o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas. É típico daquele que está de acordo com a teoria X de **McGregor**<sup>14</sup> e que não têm ambições, evitam o trabalho e têm de ser coagidas. Este tipo de líder observa-se, e algumas vezes com sucesso quando se trata de tarefas simples e altamente repetitivas e as relações com os subordinados se processam em períodos curtos.
- O líder **Participativo** é o que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões mas retém a autoridade final, isto é, tem sempre uma última palavra.
- O líder **Democrático** é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos gestores que praticam este tipo de liderança têm afirmado que a isso devem os altos índices de produtividade que alcançam.
- No estilo de liderança **Laissez-Faire**, o líder como o próprio nome sugere, não está envolvido no trabalho, deixa que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança dificilmente aceitável, a não ser em casos excepcionais em que os membros de grupos são especialista e bem motivados.

---

<sup>14</sup> Teoria X – defende que as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício a evitar e, como tal precisam e preferem ser dirigidas e controladas.

De acordo com o **Schein** (in vários1993)<sup>15</sup> existe dois conceitos importantes de liderança: *liderança Transformacional e Transaccional*.

**4.2.1-Liderança Transformacional** é o tipo de liderança que se refere ao processo de influenciar as grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização e a criação de comprometimento com a missão e os objectivos da organização.

**4.2.2-Liderança Transaccional** é o tipo de liderança que para fazer as coisas, se baseia na relação líder-subordinados. O líder transaccional dirige, motiva os seus subordinados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa.

**Robert House (1990)**<sup>16</sup> defende a necessidade da existência, cada vez em maior número, de líderes transformacionais, defendendo por isso a teoria da liderança Carismática. Para o autor a carisma é definido como “*a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional com o líder e do desempenho dos subordinados devido ao verdadeiro comportamento do líder*”. Ainda o autor afirma que os líderes Carismáticos têm uma elevada necessidade do poder, elevada auto-confiança e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideias.

## **5– Ambiente / Clima da Escola**

Segundo, **ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL LABOR**<sup>17</sup>, o ambiente informal e agradável na Escola é o que mais viabiliza a discussão de temas importantes, que normalmente não são abordados no quotidiano dos actores sociais. Mas tal ambiente só pode ser criado se houver uma ruptura das relações hierárquicas dentro da escola, ou seja, Compreender que todos na escola têm um objectivo e são colaboradores activos de um processo de transformação da escola, onde negociam ideias, tomam decisões, apoiam nas actividades, estabelecem e regulam conflitos, pois compreendem que é necessário um consenso entre todos os intervenientes do processo educativo desenvolvido pela escola. Deste

---

<sup>15</sup> Citado por Fátima Jorge e Paulo Silva – Universidade de Évora no trabalho Instrumento para o desenvolvimento organizacional de PME’S – Programa Leonardo da Vinci, no terceiro capítulo. Encontrado no Internet site: [www.goggle.com.br](http://www.goggle.com.br).

<sup>16</sup> Citado por Fátima Jorge e Paulo Silva – Universidade de Évora no trabalho Instrumento para o desenvolvimento organizacional de PME’S – Programa Leonardo da Vinci, no terceiro capítulo. Encontrado no Internet site: [www.goggle.com-br](http://www.goggle.com-br)

<sup>17</sup> Documento retirado do Internet, através de uma pesquisa realizada no site [www.altavista.com.br](http://www.altavista.com.br), no Documento: Fascículo da proposta de Apoio à Gestão Estratégica Participativa nas Escolas Públicas – Versão básica em fase de revisão final – Jan./2003

modo, para conceituar o clima escolar, apresentaremos de seguida alguns conceitos defendidos por alguns autores que debruçaram sobre este tema. Com efeito, **Brookover e Erikson (1975)** definem que *o clima escolar se refere a um conjunto de atitudes, crenças, valores e normas que caracterizam as percepções que os membros da comunidade educativa têm do sistema social da escola.*

E para Kelly (1980) citado por José Matias, *o clima escolar é um conjunto de normas, valores e atitudes que se reflectem nas condições, acontecimentos e actividades de um bom ambiente específico, que servem como elemento de distinção e como base para determinar as expectativas e para interpretar factos que se manifestam num determinado espaço organizacional.*

Velenzuela e Oneto (1983) citado por José Matias definem *o clima escolar como um conjunto das interacções e transacções que se estabelecem numa situação espaço-temporal precisa: o clima não é somatório de elementos intervenientes, mas sim o resultado explícito das percepções provocadas pelas interacções desenvolvidas entre os actores educativos.*

E para Brunet (1988) Citado por José Matias, *o clima de uma escola pode definir-se como uma série de atributos que são apercebidos relativamente à instituição e que podem ser induzidos pelo modo como a escola age (consciente ou inconsciente) em relação aos seus membros e em relação à sociedade.*

Outros autores, como (Ghilardi e Spaallarossa, 1976.113, Owens:247, Vale e tal 1988; Open University 1981.3)<sup>18</sup>, propõem definições que apresentam um conjunto de denominadores comuns, sobressaindo a ideia-chave das percepções globais e do valor que os actores atribuem a uma série de dimensões. Portanto segundo Andersen (citado por Nóvoa 1990:-35-70)<sup>19</sup> essas dimensões configuradoras do clima podem ser reduzidas a quatro:

- **Ecologia**, que abrange elementos físicos e materiais como o tamanho, características do edifício e equipamentos;
- **O sistema social**, que caracteriza pelas regras que regulam os comportamentos e interacções entre os membros da organização;
- **O meio ambiente**, que define pelas características pessoais dos actores e pelo modo de interacção no contexto social;

---

<sup>18</sup> Citado por: José Matias Alves (1996): Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas Profissionais.

<sup>19</sup> Citados por: José Matias Alves (1996: 89) Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas Profissionais.

- **A cultura da escola**, imagem suave que considera os valores e os sistemas identificados e partilhados.

Por sua vez, e numa tipologia centrada nos comportamentos dos professores e dos directores, Halpin e Croft (citados entre outros por Open University, 1981:31, Owens, 1976:261ss, Ghilardi e Spallarossa, 1989:14)<sup>20</sup> enumeram oito factores para descrever o clima escolar, quatro referenciados ao comportamento dos professores e quatro aos comportamentos do director. Quanto aos comportamentos dos professores cita-se o *disengagement* que descreve a tendência dos professores para se alhearem ao projecto da escola, suas marcas específicas e singulares, os *impedimentos* (hidrance) que referenciam as percepções sentidas pelos docentes de que as rotinas, as tarefas burocráticas são um impedimento e um constrangimento para a acção pedagógica, o *moral* em que os professores sentem satisfeitas as suas necessidades sociais e como tal sentem-se auto-realizados pessoal e profissionalmente, e a *sociabilidade* que indica o grau de coesão social entre os professores. Quanto ao comportamento do director refere-se o *distanciamento*, caracterizado por um comportamento formal e impessoal, estilo nomotético de liderança, *ênfase na produção*, o que induz ao reforço dos mecanismos de controlo, a *propulsão*, que caracteriza um comportamento dinâmico e incentivador que valoriza e reconhece o trabalho dos professores tendo em vista a consecução dos objectivos da escola e a *consideração* que revela um comportamento orientado para uma relação pessoal e humanizada.

### 5.1- Tipos de Clima de trabalho na escola

Apesar das inúmeras tipologias do “Clima escolar”, optamos por apresentar neste trabalho os descritos por Bartolomeu Varela, no livro **Planeamento e Gestão das instituições educativas.**” E os defendidos por Owens (1989.247ss), citado por José Matias Alves (1996: 90).

Segundo **Bartolomeu Varela**<sup>21</sup>, identifica-se 5 categorias de clima, mas o clima dominante depende fortemente do estilo de liderança assumido pelo gestor/director da escola, deste modo passamos a descrever detalhadamente cada um deles.

---

<sup>20</sup> Citados por: José Matias Alves (1996: 89) Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas Profissionais.

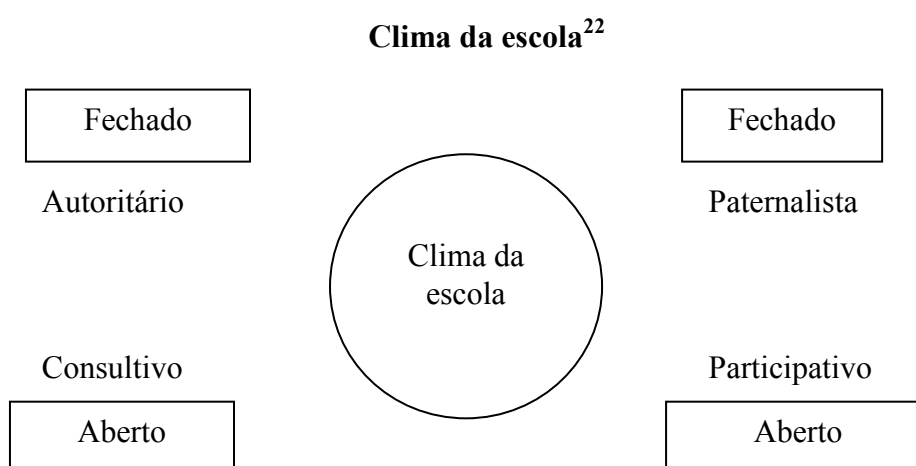
<sup>21</sup> In Manual de Planeamento e Gestão das Organizações Educativas

- ***Clima autónomo*** – É aquele em que a característica dominante é a *quase completa liberdade que o dirigente confere aos professores* para a decisão sobre as "estruturas de interacção", *de modo a que eles possam encontrar no seu interior (do grupo) os modos mais adequados para satisfazer as próprias necessidades sociais*. As regras que o dirigente estabelece visam facilitar a actividade do professor, de modo a que este não tenha de estar sempre a pedir autorização ou explicação para as actividades correntes da escola. Com escasso controlo sobre as actividades do professor, o líder não força o docente a aumentar a produtividade, não defende que “se deve trabalhar mais”. O dirigente, pelo seu exemplo, exerce entretanto, uma função propulsora.
- ***Clima controlado*** – A sua característica dominante é o *impulso para a produtividade, em detrimento da satisfação das necessidades sociais*. Cada um trabalha intensamente, com pouco tempo para estabelecer relações amigáveis com os outros ou para desvios às directivas ou aos controlos estabelecidos. Pedem-se, excessivamente, relatórios. Geralmente, os professores trabalham sozinhos, sendo escassos e impessoais os contactos recíprocos. O dirigente tende a ser dogmático em relação ao cumprimento das normas e dos fins e metas definidos, pouco se preocupando com as opiniões dos outros. Há pouca delegação de responsabilidades. Sobressai o dirigente. A satisfação pelo trabalho deriva prioritariamente do cumprimento das próprias tarefas e não da satisfação das necessidades sociais.
- ***Clima família*** – A característica predominante deste tipo de clima é a *elevada cordialidade que distingue os comportamentos dos professores e do gestor/director*. A satisfação das necessidades sociais é extremamente elevada, enquanto que pouco se faz para controlar ou dirigir as actividades do grupo para atingir os objectivos fixados. O dirigente não sobrecarrega os professores com pedidos de relatórios escritos e procura facilitar-lhes o mais possível o seu trabalho. Não é distante e impessoal nas suas atitudes. As poucas regras fixadas são sugestões sobre modos de actuação não intervêm demasiado para controlar se os professores cumprem as suas tarefas. Pouco faz avaliar ou dirigir directamente as actividades dos professores. Ninguém trabalha na posse plena das suas responsabilidades.
- ***Clima paternalista*** – A característica fundamental é a *tentativa (ineficaz) do dirigente para controlar os professores e satisfazer as suas necessidades sociais*. Os professores não trabalham bem em conjunto. As regras do trabalho e do funcionamento do grupo não são definidas em conjunto, mas é o próprio dirigente que as fixam, é ele que

realiza a maior parte do trabalho burocrático e de rotina (relatórios). Não há relações interpessoais amigáveis. O dirigente é onnipresente, controlando, examinando e dizendo o que e como as pessoas devem fazer. É tão cordial que se torna intrometido. Tem de saber tudo o que está acontecer. Dá-se ênfase considerável à produtividade e é o próprio director/gestor a ocupar-se de problemas específicos que poderiam ser enfrentados pelos professores. A escola e os deveres a ela ligados representam o maior interesse na sua vida, pouco relevando as suas necessidades sociais: "**Dá vida pela escola**".

- **Clima fechado** – em que a característica fundamental reside no *facto de os membros do grupo docente tirarem escassa satisfação, quer em relação ao seu trabalho, quer em relação às necessidades sociais*. O dirigente não é eficaz na direcção das actividades dos professores nem revela capacidades para salvaguardar o seu bem-estar pessoal. Os professores estão desmotivados e não trabalham em conjunto. O dirigente é frio e impessoal na direcção e controlo das actividades. Enfatiza a produtividade e estabelece regras por vezes arbitrárias. Não obstante, possui escassa capacidade de incentivo e de motivação, pelo que aquele esforço é vão.

Para **Owens** (1989: 247ss), citado por José Matias Alves (1996: 90, 91), identifica duas categorias básicas – **clima fechado e aberto** e cada um com duas subcategorias que são: *autoritário, paternalista, consultivo e participativo*, como se pode observar na figura abaixo.



- **O clima autoritário** é caracterizado pela concentração do poder no nível institucional da organização, pelo exercício do poder autoritário/pessoal/normativo, pela imposição

<sup>22</sup> Fonte: José Matias Alves (1996: 90): Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas Profissionais

de objectivos e regulamentos, escassos empenhamentos e participação dos membros na consecução dos objectivos da organização, alheamento em relação aos contextos.

- No **clima paternalista** as estruturas directivas assumem atitudes condescendentes para com alunos, professores e funcionários, fixam normas e objectivos em nome do bem comum, descreem das capacidades criadoras, participativas dos “membros” da organização.
- No **clima consultivo** os actores sentem-se membros da organização e são ouvidos, participam e julgam-se detentores do poder de influir na definição de objectivos e processos de funcionamento, embora as políticas de orientação estratégicas e as decisões de ordem geral estejam concentradas na Direcção.
- O **clima participativo** caracteriza-se por um ambiente de confiança e pela implicação dos actores nas decisões mais importantes da escola. Os papéis das estruturas directivas são sobretudo os de coordenação e regulação.

## 6 – Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário

De acordo com o decreto-lei 20/2002 de 19 de Agosto (artigo 12º), que define a organização e gestão dos estabelecimentos e gestão do ensino secundário a escola dispõem dos seguintes órgãos que assegura a gestão pedagógica e administrativa:

- a) **Assembleia da escola**, que é o órgão de participação e coordenação dos diferentes sectores da comunidade educativa, responsável pela orientação das actividades da escola, com vista ao desenvolvimento global e equilibrado do aluno, no respeito pelos princípios e normas do sistema educativo;
- b) **Conselho Directivo**, que é o órgão de administração e gestão da escola, responsável pela materialização da política educativa, tendo em vista níveis de quantidade de ensino que satisfaçam as aspirações da comunidade educativa;
- c) **Conselho Pedagógico**, que é o órgão de coordenação e orientação educativa e de interligação da escola com a comunidade;
- d) **Conselho de Disciplina**, que é o órgão encarregado de prevenir e resolver os problemas disciplinares no estabelecimento de ensino.

Mas é de se realçar que não podemos falar da gestão escolar sem conceituar o próprio termo, pois segundo Carlos Brito (1994:35), “*Gerir uma escola é governá-la numa perspectiva da sistemática inventariação dos seus problemas accionando todos os recursos*”

*humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos.” E de acordo com **Marco Arroyo**, (citado pela Associação Educacional Labor<sup>23</sup>) “gestão é a actividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objectivos da organização, com eficiência e eficácia, de maneira objectiva, inteligente, sistemática, organizada e planejada.”*

Ainda, segundo a **Associação Educacional Labor**, é muito importante percebermos que não é uma simples troca da palavra **administração** para **gestão escolar**. Pois esse conceito actual procura agrupar, com mais ênfase, os aspectos mais criativos da administração. “Isto é, cria-se o futuro e o caminho pelo qual quer se seguir para alcançá-lo”.

## 6.1- Princípios de Gestão e funcionamento das Escolas Secundárias

Em conformidade com o decreto-lei 20/2002 de 19 de Agosto, no seu artigo 9º a gestão dos estabelecimentos do ensino secundário deve obedecer aos seguintes princípios ou parâmetros.

- a) *Qualidade do ensino;*
- b) *Planificação de todas as actividades;*
- c) *Direcção colectiva;*
- d) *Responsabilidade individual e colectiva;*
- e) *Controlo social e administrativo das actividades;*
- f) *Racionalização na utilização dos meios;*
- g) *Inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, a cultura e a cidadania.*

## 6.2- Principais áreas de Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário

De acordo com o decreto-lei 20/2002 de 19 de Agosto, que define a organização e gestão dos estabelecimentos do ensino secundário, a escola possui três áreas fundamentais de

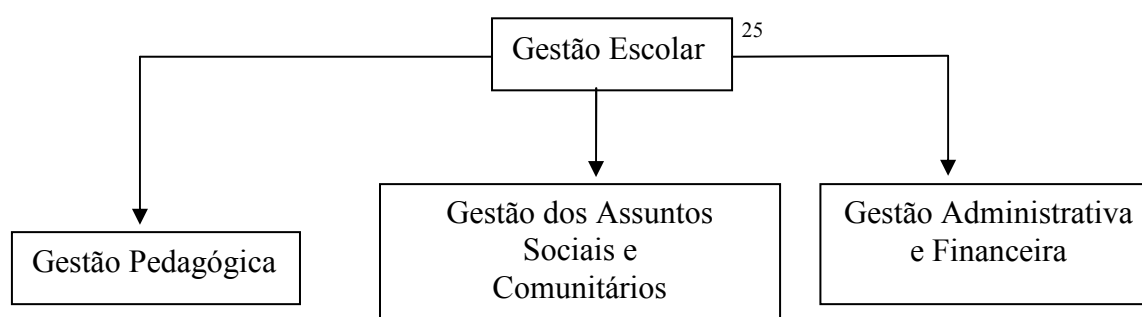
---

<sup>23</sup> Documento retirado do Internet, através de uma pesquisa realizada na Internet. Site [www.altatavista.com.br](http://www.altatavista.com.br) da proposta de Apoio à Gestão Estratégica Participativa nas Escolas Públicas – Versão básica em fase de revisão final – Jan./2003



gestão<sup>24</sup>, que conforme diz **Carlos Brito (1994:18)** é nestas três áreas que se enquadra todos os projectos, actividades e serviços. Mas ainda segundo o autor nem sempre os principais actores do processo educativo têm a consciência da sua vocação e do seu papel na escola, resultando, daí disfuncionamento e falta de aproveitamento das potencialidades de cada um nas principais vertentes de gestão escolar acima referida.

De acordo com o autor acima referido, *as relações externas e institucionais de uma escola serão tanto mais sólidas e enriquecedoras quanto maior for a estabilidade e a consciência da necessidade de tratamento equilibrado das três áreas de gestão* representado na figura abaixo.



Continuando com as ideias do autor é de se referir que uma escola que sobrevalorize a área de Gestão Administrativa e Financeira nunca beneficiará de uma autêntica e rica acção pedagógica, isto porque a rigidez administrativa e financeira é incompatível com o dinamismo e a criatividade que se pretende no acto educativo. Tal situação é contrária ao princípio da predominância pedagógica sobre o acto administrativo.

### 6.2.1 Gestão Pedagógica dos estabelecimentos de ensino secundário

Segundo Carlos Brito (1994), “*a gestão Pedagógica é a mola real que faz despoletar todo o potencial humano dos utentes de um estabelecimento de ensino*”, aliás é de se referir que a gestão pedagógica assume uma importância fundamental na determinação da qualidade que uma escola se quer implementar, tendo em mente que ela incide basicamente nas relações interpessoais inerentes ao acto e actividade educativa e nas relações ensino aprendizagem dos alunos, ou seja, a gestão pedagógica é composta por acção lectiva e não lectiva.

<sup>24</sup> Segundo decreto-lei 20/2002, de 19 de Agosto as principais áreas de gestão dos estabelecimentos do ensino secundário são: Gestão Pedagógica, Administrativa e financeira e Gestão dos assuntos Sociais e Comunitários.

<sup>25</sup> Fonte: Elaboração própria a partir de Carlos Brito (1994), de acordo com o decreto-lei 20/2002

A acção lectiva, incide basicamente na programação e planificação de gestão dos programas, horários escolares, turmas, professores, coordenação das disciplinas, reunião do conselho pedagógico, planificação da avaliação, elaboração dos planos de aquisição dos matérias didácticos e plano de formação dos professores, e a acção não lectiva, incide basicamente sobre as relações inter-pessoais no processo ensino-aprendizagem, ou seja, sobre o curriculum total.

### 6.2.2- Gestão Administrativa e Financeira

De acordo com Carlos Brito (1994: 35) se as áreas de gestão Pedagógico-Didactico e dos Assuntos Sociais e comunitários têm uma extrema relevância na construção do ambiente escolar propício para o processo ensino-aprendizagem, a área administrativa e financeira é aquela que condiciona decisivamente as opções que se pretendem tomar em favor das outras duas áreas. O condicionalismo refere-se não só à utilização de recursos humanos, mas também aos recursos financeiros. Deste modo, é primordial que o subdirector administrativo e financeiro proceda de forma atenta, racional e articulada com as vertentes pedagógico – didáctico e dos assuntos sociais e comunitários.

De acordo com o decreto-lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, a gestão administrativa e financeira compreende fundamentalmente a gestão dos **recursos financeiros, humanos, materiais e patrimonial** que iremos de seguida descrever detalhadamente cada um.

#### 6.2.2.1-Gestão dos recursos Financeiros

A gestão dos recursos financeiros dos estabelecimentos de ensino secundário está regulamentada pelo decreto-lei 19/2002 de 19 de Agosto, que lhe concede a autonomia administrativa e financeira. Com efeito no seu artigo 21º define que a gestão dos recursos financeiros deve ser feita em conformidade com a previsão orçamental das despesas, aliás a escola não pode realizar despesas que não estejam previstas no seu orçamento privativo.

E segundo o artigo 3º do mesmo decreto os recursos financeiros da escola devem ser utilizadas para cobrir despesas orçamentadas de manutenção, segurança e higiene das instalações e equipamentos, encargos com o pessoal administrativo e auxiliar de apoio ao funcionamento da escola, aquisição de matérias didácticos, acção social escolar, reprografia, serviços de exame, seguro escolar, actividades de promoção da qualidade de ensino e entre outra despesas consagradas na lei.

#### 6.2.2.2-Gestão dos recursos Humanos

Segundo **Carlos Brito (1994:36)**, “Uma escola existe, porque existe recursos humanos.” Isto explica-se segundo Alancowling Choe Maile<sup>26</sup> (1998) o facto de as pessoas serem tão importante como os outros recursos, senão o mais importante dentro da escola, daí que exige uma gestão racional por parte da equipa directiva, porque pode dizer-se, que quando melhor forem geridos e articulados, melhor funcionarão os serviços e com maior facilidade a escola poderá enfrentar os desafios e oportunidades que se lhe coloca.

Torna se evidente que, se uma escola pretende melhorar os seus serviços e funcionamento geral é imprescindível que os recursos humanos sejam geridos com eficácia, isto é, as pessoas são elementos mais dinâmicos de qualquer instituição, a razão de ser da sua existência. Com efeito, minimizar a importância da gestão dos recursos humanos ou pretender diminuir a sua validade é limitar não só os objectivos e metas fundamentais da escola, mas também pôr em causa a própria vida das estruturas, órgãos e serviços dos estabelecimentos de ensino.

A gestão dos recursos humanos tem uma dupla função na escola:

- Melhorar os recursos humanos em si;
- Melhorar o funcionamento dos serviços, devendo para isso necessário considerar acção de formação científica geral e de formação específica para as funções de cada funcionário ou professor.

#### 6.2.2.3-Gestão dos Recursos materiais.

A gestão dos recursos materiais deve basear se na elaboração de planos das reais necessidades da escola, tendo sempre presente o rigor, no sentido da adequada resposta as necessidades em quantidade e qualidade permanente nos recursos materiais a adquirir ou a angariar (Carlos Brito 1994).

Segundo o autor a situação mais importante na gestão dos recursos materiais é a sua acessibilidade, porque de nada valera que uma escola esteja apetrechada com equipamentos audiovisuais ou outros se o seu acesso for difícil ou mesmo impossível e, por vezes consciente

---

<sup>26</sup>Extraído do livro: Gerir os recursos humanos, traduzidos em português por Francisco J. Cesário 1998.

ou inconsciente, dificultado não só por falta de organização, como também por exagero burocrático por parte da equipa directiva.

#### 6.2.2.4-Gestão dos Espaços

Relativamente a gestão dos espaços, parece ser uma área de gestão de menos interesse na escola, mas segundo Carlos Brito (1994), ela é sem dúvida aquela que envolve maiores preocupações a quem dirige uma escola, pelos custos de manutenção. Com efeito, segundo o autor um espaço que é de quase todos e de ninguém em particular será sempre mais degradado, pois ninguém se sente particularmente responsável em o preservar.

A gestão dos espaços devem obedecer os seguintes princípios:

- Racionalização na utilização dos espaços;
- Potencialização das possibilidades das ofertas para o processo ensino-aprendizagem;
- Qualidade, ou seja, a forma como os espaços são utilizados no processo ensino-aprendizagem tem haver com as condições físicas.

#### 6.2.2.5- Gestão do tempo

De acordo com Carlos Brito (1994:43), a gestão do tempo assume uma importância fundamental em qualquer organização como na escola. Com certeza é frequente encontrarmos na escola a gestão do tempo em função do tempo perdido em gestão ineficazes que comprometem o presente nas três áreas de gestão, ou gerindo o presente em função das solicitações do dia a dia, ou ainda gerindo o dia-a-dia prevendo e equacionando frequentemente os problemas, conflitos e necessidades de modo a antever, preparar e facilitar a gestão do dia a dia (futuro próximo).

Para o autor acima referido existem três formas de gerir o tempo numa organização:

- **Gestão do tempo imposto pelo superior**, que refere à utilização do tempo para realizar as tarefas determinadas pelo superior hierárquico que o subordinado não pode descuidar-se caso queira evitar sanções.
- **Gestão do tempo imposto pelo sistema**, que refere à utilização do tempo sob pressão das solicitações externas à organização.
- **Gestão do tempo Auto-imposto**, que se refere a organização e utilização do tempo de modo a dar respostas às situações anteriores e as próprias necessidades pessoais de organização, prevenção e preparação atempada de outras tarefas ou formas de utilização do tempo em benefício da organização escolar.

### 6.3- Gestão dos Assuntos Sociais e Comunitários

A vertente da gestão dos Assuntos Sociais e Comunitários, é uma nova área de gestão dos estabelecimentos de ensino secundário, consagrado no decreto-lei 20/2002 de 19 de Agosto (artigo 30º), com o intuito de dinamizar as relações com os parceiros económicos, culturais, sociais e institucionais da localidade a que pertence o estabelecimento de ensino, nomeadamente na mobilização dos recursos para apoiar a concretização de projectos da escola, mas também no apoio e dinamização das actividades da acção social escolar, com objectivo de apoiar os alunos com maiores dificuldades financeiros e materiais, de modo a proporcionar igual oportunidade de aprendizagem à todos os alunos da escola.

### 8. Gestão estratégicas nas Escolas.

A gestão estratégica é uma nova forma de gestão que surge em função de uma nova conjuntura que se apresenta às organizações a partir da segunda metade do século XX, e onde se destacam como principais factos a aceleração da mudança, a instabilidade e a incerteza daí decorrente, a maior competição entre as organizações, a abertura dos mercados e a emergência duma economia mundial, o desenvolvimento tecnológico, em particular das tecnologias de informação, a acentuação da democratização política e das organizações uma maior capacidade de escolha e de reivindicação das populações. Esta forma de gestão baseia-se antes de mais num pensamento estratégico e depois no planeamento estratégico, na implementação das estratégias e no seu controle. (Maria Manuel Tavares 2ª edição Pag 104).

Segundo **Carlos Estevão**<sup>27</sup>, gestão estratégica é *um processo global que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica; ela é um processo contínuo de decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização.*

Nas escolas serão aplicadas as abordagens de gestão estratégicas que se aplicam sobretudo no sector empresarial. Mas segundo “Barroso, 1992” Citado por Carlos Estevão,

---

<sup>27</sup> In colecção Caderno de organização e gestão curricular ISBN: 972-8353-45-6 **Editora:** Instituto de Inovação Educacional.  
Encontrado na Internet numa pesquisa realizada no google.

um dos documentos essenciais que na escola deve concretizar os aspectos estratégicos é o projecto educativo da escola, precisamente porque é nele se definem as ambições, os fins e os objectivos, se pressupõe um diagnóstico e uma avaliação das estratégias, se exprime a decisão estratégica e as prioridades de desenvolvimento.

### **8.1- Fases da Gestão Estratégica Escolar**

A gestão estratégica na escola goza das mesmas fases da gestão estratégica empresarial, partindo do quadro das fases da gestão estratégica, temos:

- Ambição estratégica; Fins; Objectivos; Diagnóstico; Opções estratégicas; Decisão estratégica; Implantação organizacional e comportamental e controlo.

### **9- Avaliação como instrumento de Gestão Estratégica**

A avaliação constitui um instrumento da gestão estratégica, visto que ela consiste numa actividade sistémica de recolha, análise e interpretação de dados, que nos permite identificar os pontos fracos e forte da organização, assim como as ameaças e oportunidades que a organização enfrenta, ou seja, a avaliação cede a gestão estratégica um conjunto de pista orientadoras de actuação que lhe permite traçar estratégias adequadas e objectivos reais, que norteia a organização.

## CAPÍTULO II: Estudo de Caso “**Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva**” **Apresentação e Tratamento dos Dados**

Neste capítulo, como já foi dito na introdução do trabalho caracterizaremos a escola, analisaremos os resultados dos alunos, o perfil dos professores e os inquéritos aplicados aos diversos elementos da comunidade educativa.

### 1. Origem e Evolução da Escola Secundária Alfredo da Cruz<sup>28</sup>

A escola Secundária de Santa Cruz, actualmente denominada de **Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva**, fica situada no interior da ilha de Santiago, mas concretamente na vila de Pedra Badejo concelho de Santa Cruz, que por sua vez está situada na parte oriental da ilha de Santiago à uma distância de 36 quilómetros do capital do país, limitada a Norte pelo concelho de São Miguel, a sul pelo concelho de São Domingos, a oeste pelo concelho de Santa Catarina e, a este pelo mar. Foi construída por iniciativa da Câmara Municipal de Santa Cruz, na altura Chefiada pelo senhor Pedro Alexandre com objectivo de reduzir os encargos dos pais/encarregados de educação, cujo o educando após à conclusão do ex-ciclo preparatório, tinham que prosseguir os estudos secundários noutros concelhos, como por exemplo Praia e Santa Catarina principalmente. A escola entrou em funcionamento no ano lectivo 2003/04, com quatro turmas, sendo três do ex-primeiro ano do curso geral e uma do ex-terceiro ano do curso geral. Ao todo, haviam aproximadamente 140 alunos e oito professores. No primeiro ano de funcionamento a escola esteve sobre a tutela da Câmara Municipal, mas coadjuvada pelo Ministério da Educação em relação ao pagamento dos Docentes e da orientação pedagógica.

No ano lectivo seguinte, ou seja, 1994/95, devido a leccionação do 3º ano do curso geral ex-5º ano e do aumento gradual do número de alunos e consequentemente do corpo docente,

---

<sup>28</sup>Texto cedido pela direcção da Escola.

fez-se a construção de mais salas de aulas para dar respostas as demandas da procura na altura. Mais o aumento do número de alunos era de tal forma acelerada que passaram a utilizar todas as salas do ex-EBC, situado mesmo ao lado da escola secundária, em regime de trespasseamento durante muitos anos.

Anos mais tarde, devido um crescimento muito rápido e quase que exponencial dos alunos, implicou a construção do novo bloco com 27 salas para responder melhor as demandas que o Concelho enfrentava na altura. Só que a referida obra conheceu algumas peripécias e só ficou concluída em 2003, facto que veio pôr término ao regime de trespasseamento e a desocupação das salas ex-EBC. Actualmente a escola encontra-se superlotada com três mil trezentos e trinta e cinco alunos (3335), cento e vinte e três professores e quarenta e duas salas de aulas, sendo três na escola do EBI-Professor Félix Correia Duarte. Ainda é de realçar que a escola possui um anexo em João Teves dos órgãos, onde funcionam 14 turmas do tronco comum, em regime de coabitação com o EBI.

## 2.Caracterização da Escola



- **Modalidades do Ensino**

A escola secundária Alfredo da Cruz Silva, lecciona a modalidade do ensino secundário via geral, ou seja, o tronco comum e o segundo e terceiro ciclo via da geral, mas é de salientar que no terceiro ciclo leccionam três áreas de ensino diferentes. A área económica e social, área humanística e a área científico tecnológico. A escola funciona em dois períodos, ou seja de manhã e a tarde, sendo o rácio aluno/ sala é de 79 e o rácio aluno turma de 39.



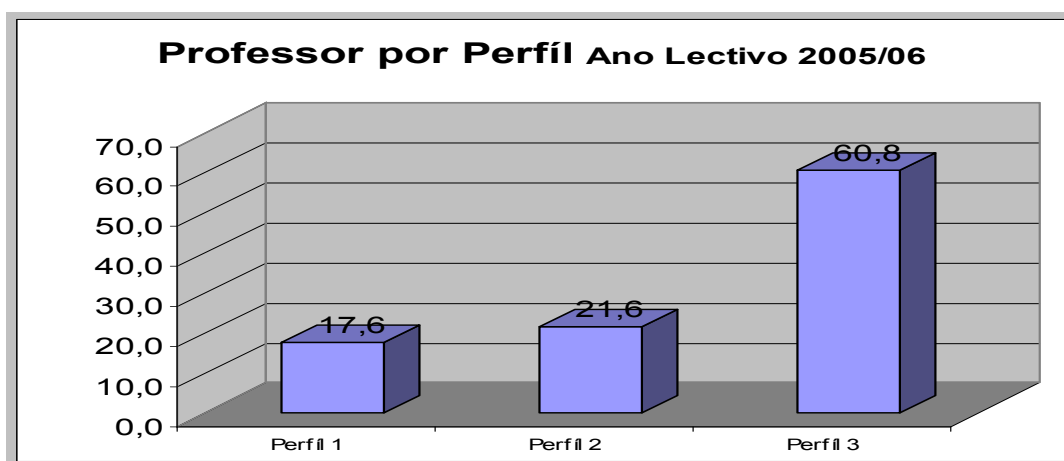
- **Constituição e caracterização da Equipa directiva.**

A equipa directiva é composta de acordo com o decreto-lei 20/2002 que define a “organização e gestão do estabelecimento do ensino secundário” e caracteriza-se por uma formação superior específica na área da docência, mas com uma certa experiência no que tange a gestão escolar.

- **Caracterização do corpo docente**

A escola possui um corpo docente que caracteriza por uma qualificação ainda um pouco deficitária, isto porque dos 124 professores existente na escola neste ano lectivo apenas 49 professores possui formação superior. E dos 49 professores com formação superior apenas 22 possui licenciatura, o que é tanto ou quanto pouco para uma escola de grande dimensão que lecciona todos os ciclos da via geral com um total de 3335 alunos. Mas tendo em conta a grande estabilidade do corpo docente, a escola nos próximos anos poderá beneficiar de um corpo docente com uma elevada qualificação científico pedagógico, visto que neste ano lectivo 67 professores estão a frequentar curso superior com e sem licenciatura. Dos restantes professores um (1) está a frequentar o curso médio e sete (7) não estão a frequentar nenhuma formação. (ver o gráfico 1, na página seguinte)

**Gráfico 1: Professor por Perfil<sup>29</sup>. (Dados fornecido pela escola)**



Quanto ao vínculo contratual a maioria dos professores estão vinculados através do contrato a termo (66.1%), seguido do contrato administrativo de provimento (19.4%) e

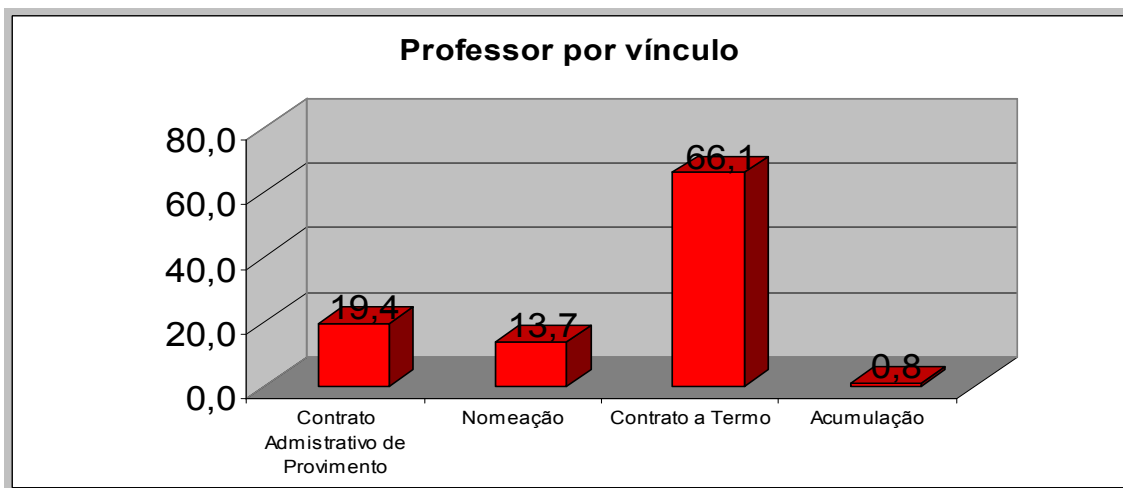
<sup>29</sup> Perfil 1 – Licenciatura; Habilitados para leccionar até 3º ciclo.

Perfil 2 – Curso superior sem licenciatura, Habilitados para leccionar até 2º ciclo.,

Perfil 3 – 12º ano, Ano Zero, Frequência de Curso superior, Curso Médio, 2º CC, Habilitados para leccionar o 1º ciclo.

nomeação com 13.7%. Mas é de salientar que um professor desempenha a função por acumulação. (ver gráfico 2)

**Gráfico 2: Professores por vínculo**



- **Caracterização dos alunos**

No presente ano lectivo a Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva é frequentada por 3284 alunos, distribuídos pelos três ciclos da via geral. Sendo o primeiro ciclo com 1551 alunos, o segundo ciclo com 1120 aluno e o terceiro ciclo com 613 alunos, oriundos na sua maioria das zonas pobres do interior do concelho e muitas vezes com pouca preparação.

- **Caracterização do pessoal não docente**

Relativamente ao pessoal não docente a escola possui um total de 15 efectivos, entre os quais 3 na secretária e os restantes 12 desempenhando tarefas de serviços gerais que a escola desenvolve. O pessoal não docente caracteriza se por uma baixa escolaridade, ou seja, estão situados entre o EBI e o primeiro ciclo do ensino secundário, exceptuando os que trabalham na secretária, cujo chefe da secretária é formado na área de secretariado e os outros dois que possui uma escolaridade adequada para a função. Salienta-se, ainda que o pessoal não docente é estável, embora quase todos são contratados.

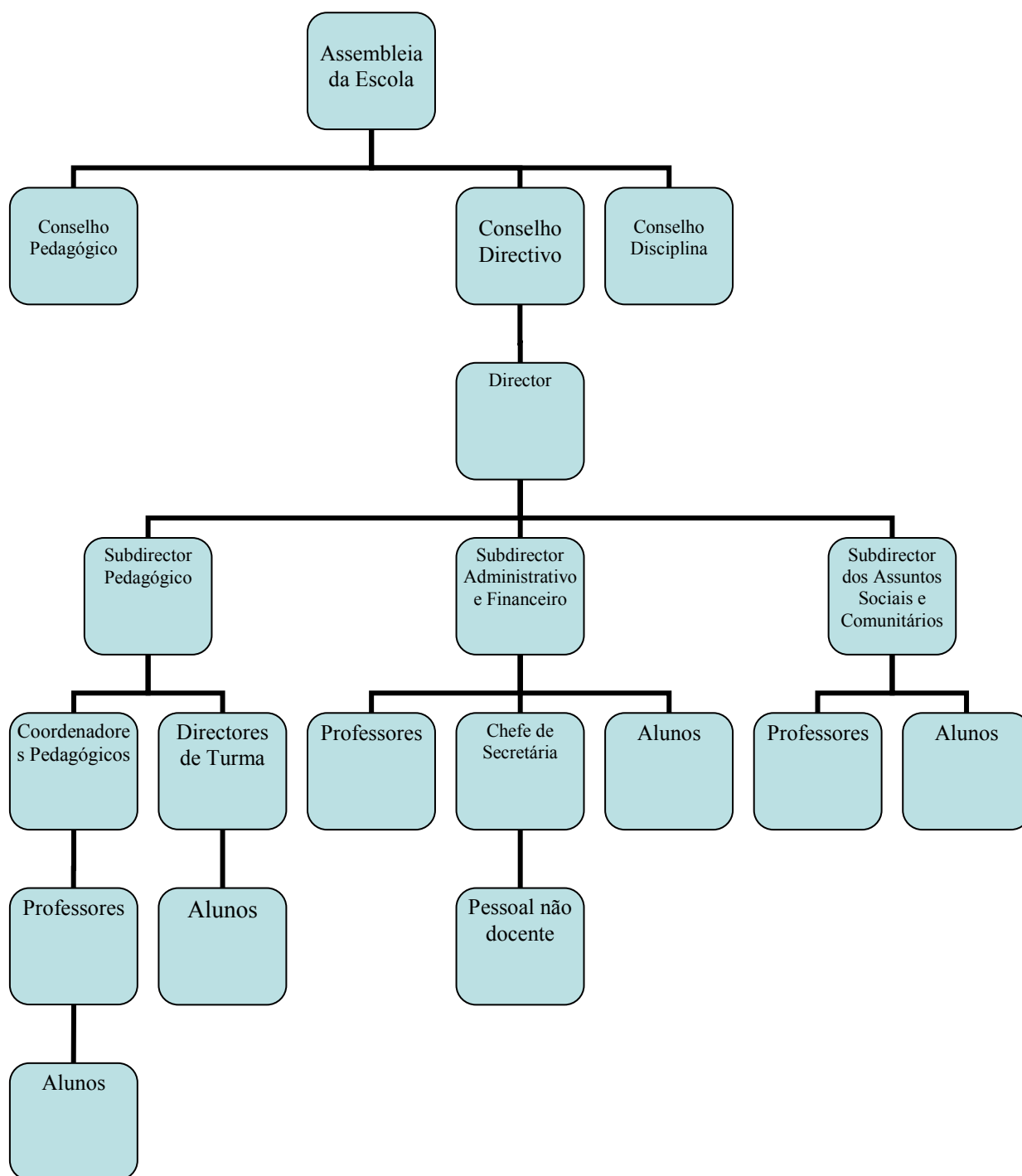
- **Caracterização das instalações e materiais**

A escola Secundária de Alfredo da Cruz Silva é, composta por dois blocos, sendo o primeiro constituído por 12 salas de aulas, 3 casas de banhos e uma sala para os contínuos. Mas é de salientar que as salas de aulas precisam de uma intervenção por parte da direcção escolar, visto que as janelas estão quase todas partidas, portas danificadas e mobiliários também um pouco danificados e por outro lado as casas de banhos não funcionam. E o segundo bloco é constituída por 27 salas de aulas com condições adequadas ao bom processo ensino

aprendizagem, embora precisa se da colocação dos cortinados nas janelas de modo a evitar a reflexão dos raios solar. Ainda o novo edifício contém uma sala de leitura que funciona com algumas dificuldades, tendo em conta a falta de mobiliários; quatro casas de banhos em uso e bem equipadas, contudo necessitam de uma maior intervenção a nível das condições higiénicas; uma sala para os professores equipados com mobiliários em bom estado de conservação, com computadores para uso dos professores e um televisor; uma sala de informática devidamente equipados com computadores em bom estado de conservação para as aulas de informática para os alunos do terceiro ciclo; um laboratório de física e química equipado minimamente para as aulas práticas; uma secretária e uma cantina, mas convém realçar que a cantina é administrada por um privado. Quanto aos materiais didáticos convém realçar que a escola apresenta algumas carências, nomeadamente nas disciplinas de EVT, Desenho, Matemática e Biologia e dos poucos que existe já apresentam alguma degradação.

Quanto ao espaço desportivo a escola possui uma placa desportiva, sem condições para a prática do exercício físico, visto que o pavimento tem muitos buracos, por outro lado fica situado mesmo à frente das salas de aulas o que perturba o normal funcionamento das aulas. A escola utiliza ainda outras placas desportivas e o campo de terra da câmara municipal.

### 3. Organograma Real da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva



#### 4-Apresentação e Análise do Aproveitamento da Escola 2000/01 – 2004/05

**Quadro 1: Rendimento dos alunos 2000/01<sup>30</sup>**

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban
<b>7º Ano</b>	885	86.4	10.3	3.3
<b>8º Ano</b>	866	63.5	30.8	5.7
<b>9º Ano</b>	333	77.8	16.8	5.4
<b>10º Ano</b>	354	51.1	47.2	1.7
<b>11º Ano</b>	159	84.9	15.1	0.0
<b>12º Ano</b>	71	29.6	67.6	2.8
<b>Média</b>	.....	65.5	31.3	3.2

**Dados Nacional**

Nível/ Escolaridade.	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	77.7	18.8	3.5
8º Ano	63.5	33.8	2.7
9º Ano	69.9	25.6	4.5
10º Ano	57.6	38.6	3.8
11º Ano	75.7	19.3	5.0
12º Ano	43.7	46.0	10.3
Média	64.7	30.3	5.0

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

Obs. Os valores de aprovação, reprovação e abandono, estão expresso em percentagem.

Numa análise simples e generalizada dos resultados da tabela acima relativo ao ano lectivo 2000/01, concluímos que a escola teve a taxa de transição<sup>31</sup> média anual de 83%, o que consideramos tanto ou quanto aceitável, visto que dos 1330 alunos que terminaram o ano lectivo apenas 171 ficaram retidos o que representa uma taxa de 12.8%. Contrariamente do que acontece com a taxa de transição, a taxa de aprovação média anual é de 48.1% o que para nós é bastante negativa, tendo em conta que nem metade dos alunos matriculados nos anos terminais dos ciclos aprovaram. Mas numa análise por ciclos de estudo, concluímos que o primeiro ciclo (75%) teve melhores aproveitamento que o segundo ciclo (64.5%) e o segundo melhor do que o terceiro ciclo (57.3%).

Numa análise horizontal e comparada dos resultados da escola e os resultados nacional, concluímos que a escola apresenta a taxa de transição média anual superior ao do nível nacional, ou seja, a escola conseguiu uma taxa de transição média anual de 83%, enquanto que a nível nacional a taxa é de 74.4%, traduzindo assim numa diferença de 8.6 pontos percentuais. Quanto a taxa de aprovação média anual a escola teve menor resultado relativamente à taxa nacional, ou seja, a escola teve uma taxa média anual de 48.1% enquanto que a taxa média nacional é de 54.9%.

<sup>30</sup> Dados do Anuário da Educação do ano lectivo 2000/01, publicado em Dezembro de 2002.

<sup>31</sup> Transição é a passagem do aluno do primeiro para o segundo ano do mesmo ciclo de estudo. Aprovação é a passagem do aluno no final do ciclo.

Numa análise mais detalhada por ano de estudo, permitiu nos concluir que a escola teve um aproveitamento superior a nível nacional no 7º, 9º e 11º ano, enquanto que o resultado nacional é superior no 10º e 12º ano de escolaridade e no 8º ano houve o mesmo resultado.

Relativamente ao abandono, concluímos que o maior índice reside no 8º e 9º ano de escolaridade com 5.7% e 5.4% respectivamente. Ainda é de salientar que a taxa de abandono média anual é de 3.2% e a taxa nacional é de 5%.

## Quadro 2: Rendimento dos alunos 2001/02<sup>32</sup>

## Dados Nacional

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban
<b>7º Ano</b>	868	69.8	25.5	4.7
<b>8º Ano</b>	1041	54.8	32.7	12.5
<b>9º Ano</b>	504	54.9	31.2	13.9
<b>10º Ano</b>	384	46.6	44.3	9.1
<b>11º Ano</b>	219	76.7	12.3	11.0
<b>12º Ano</b>	186	17.2	47.3	35.5
<b>Média</b>	.....	53.3	32.2	14.5

Nível/ Escolaridade	Aprov	Reprov	Aban
<b>7º Ano</b>	69.2	21.3	9.5
<b>8º Ano</b>	56.2	33.6	10.2
<b>9º Ano</b>	68.2	22.9	8.9
<b>10º Ano</b>	57.9	34.1	8.0
<b>11º Ano</b>	71.8	20.3	7.9
<b>12º Ano</b>	45.5	43.0	11.5
<b>Média</b>	61.5	29.2	9.3

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

Obs. Os valores de aprovação, reprovação e abandono, estão expresso em percentagem.

Pela análise dos resultados da tabela acima referente ao ano lectivo 2001/02, concluímos que a taxa de transição média anual da escola (67.1%) é superior a taxa de aprovação média anual que é de 39.5%. Comparativamente com o ano lectivo anterior (2000/01), é de salientar que houve uma diminuição brusca na taxa de transição, ou seja, passou de 83% em 2000/01 para 67.1% traduzindo desta forma numa diferença de 15.9 pontos percentuais e numa diminuição da taxa média anual de aprovação de 48.1% em 2000/01 para 39.5%, traduzindo assim numa diferença de 8.6 pontos percentuais, o que para nós é tanto ou quanto negativo. Numa análise por ciclos de estudo, chegamos a conclusão que, o resultado do primeiro ciclo (62.3) é superior ao do segundo ciclo (50.8) e do segundo ciclo é superior ao do terceiro ciclo (47%).

Numa análise horizontal e comparada com os dados nacional, concluímos que a taxa média anual de transição como também de aprovação da escola estão abaixo do nível

<sup>32</sup> Dados do Anuário da Educação do ano lectivo 2001/02, publicado em Dezembro de 2003.

nacional, ou seja, a escola teve uma taxa de transição média anual de 67.1%, enquanto que à nível nacional é de 69.7%, traduzindo assim numa diferença de 2.6%, e uma taxa de aprovação média anual de 39.5%, enquanto que à nível nacional é de 53.2% traduzindo assim numa diferença de 13.7%.

Perante uma análise mais detalhada permitiu nos concluir que a escola apresenta resultados abaixo do nível nacional em todos os anos de estudos, exceptuando o 11º ano em que a escola teve 76.7% enquanto que à nível nacional é de 71.8%. Contudo as diferenças existente entre os dados nacionais e o da escola não são elevadas, excepto o resultado do 12º ano em que a diferença é de 28.3 pontos percentuais.

Relativamente ao abando, é de salientar que neste ano lectivo atingiu valores preocupantes, variando entre os 4.7% e 35.5% conforme os dados da tabela acima. Comparando a taxa média anual do abandono da escola e a taxa nacional é de salientar que a taxa da escola é superior a taxa nacional, ou seja, a taxa da escola é de 14.5%, enquanto que a taxa nacional é de 9.3%.

**Quadro 3: Rendimento dos alunos 2002/03<sup>33</sup>**

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban
<b>7º Ano</b>	1275	72.0	22.0	6.0
<b>8º Ano</b>	1143	57.0	33.0	10.0
<b>9º Ano</b>	626	62.0	26.0	12.0
<b>10º Ano</b>	422	40.0	42.0	18.0
<b>11º Ano</b>	204	85.0	6.0	9.0
<b>12º Ano</b>	259	34.0	55.0	11
<b>Média</b>	.....	58.3	30.7	11.0

**Dados Nacional**

Nível/ Escolaridade	Aprov	Reprov	Aban
<b>7º Ano</b>	74.0	18.0	8.0
<b>8º Ano</b>	65.0	26.0	9.0
<b>9º Ano</b>	68.0	22.0	10.0
<b>10º Ano</b>	63.0	26.0	11.0
<b>11º Ano</b>	78.0	12.0	10.0
<b>12º Ano</b>	52.0	33.0	15.0
<b>Média</b>	66.7	22.8	10.5

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

Obs. Os valores de aprovação, reprovação e abandono, estão expresso em percentagem.

Da análise dos resultados relativo ao ano lectivo 2002/03, concluímos que os maiores aproveitamentos estão concentrados nos primeiros anos dos ciclos de estudos, ou seja, a taxa de transição é superior a taxa de aprovação. Portanto neste ano lectivo a escola teve a taxa de transição média anual de 73%, enquanto que a taxa de aprovação é de 43.7%. Comparativamente com o ano anterior, houve um aumento tanto da taxa de transição como

<sup>33</sup>Dados do Anuário da educação do ano lectivo 2003/04, publicado em Novembro de 2003.

também de aprovação de 67.1% para 73% e de 39.5% para 43.7% respectivamente. Numa análise por ciclos de estudo, concluímos que o resultado do primeiro ciclo (64.5%) é superior ao do terceiro ciclo (59.5%) e por outro lado o resultado do terceiro ciclo é superior ao do segundo ciclo (51%)

Numa análise horizontal e comparada com os dados nacional, concluímos que a taxa de transição média anual da escola é igual a taxa nacional, ou seja, 73% para ambos. Enquanto que a taxa de aprovação encontra-se muito abaixo da média nacional, apesar de aumentar relativamente ao ano lectivo anterior (2001/02). Mais é de salientar que a diferença entre os resultados da escola e os resultados nacionais é bastante elevada, ou seja, a diferença é de 16.3 %, visto que a taxa média da escola é de 43.7%, enquanto que a taxa nacional é de 60%.

Numa análise por ano de estudo, concluímos que exceptuando o 11º ano de escolaridade os resultados da escola estão abaixo do nível nacional, conforme pode ser confirmado na tabela 4.

Quanto ao abandono, a taxa ainda continua muito elevado, variando dos 6% aos 18%, o que é muito elevado para uma escola que se quer ser de qualidade. Comparativamente com o nível nacional é de salientar que a escola teve a maior taxa de abandono no 8º, 9º e 10º ano de escolaridade

**Quadro 4: Rendimento dos alunos 2003/04<sup>34</sup>**

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban
<b>7º Ano</b>	936	66.2	30.1	3.7
<b>8º Ano</b>	941	67.8	27.4	4.8
<b>9º Ano</b>	610	56.4	28.5	15.1
<b>10º Ano</b>	540	68.7	19.8	11.5
<b>11º Ano</b>	196	77.6	14.3	8.1
<b>12º Ano</b>	261	47.1	39.5	13.4
<b>Média</b>	.....	64.0	26.6	9.4

**Dados Nacional**

Nível/Escolaridade.	Aprov	Reprov	Aban
<b>7º Ano</b>	74.2	18.3	7.5
<b>8º Ano</b>	65.5	25.7	8.8
<b>9º Ano</b>	67.6	21.6	10.8
<b>10º Ano</b>	62.8	25.5	11.7
<b>11º Ano</b>	78.2	12.3	9.5
<b>12º Ano</b>	51.6	32.8	15.6
<b>Média</b>	66.6	22.7	10.7

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

Obs. Os valores de aprovação, reprovação e abandono, estão expresso em percentagem.

Pela análise dos resultados da escola concluímos, que apesar de um excelente aumento da taxa de aprovação média anual, este ainda continua abaixo da taxa de transição média

<sup>34</sup> Dados do Anuário da Educação do ano lectivo 2003/04, publicado em Agosto de 2005.



anual ou seja, taxa média de transição é de 66.7%, enquanto que a taxa de aprovação é de 61.2%. Todavia exceptuando o 12º a taxa de aprovação é superior a taxa de transição em todos os níveis de escolaridade, contrariando assim os anos lectivos anteriores. Numa análise por ciclo de estudo, concluímos que o resultado do primeiro ciclo (67%) é superior ao resultado do segundo e terceiro ciclo, que apresentam o mesmo resultado de aproveitamento (62%).

Numa análise horizontal e comparada com os dados nacional, permitiu nos concluir que contrariamente aos anos lectivos anteriores a taxa de aprovação média anual da escola é superior à taxa nacional, enquanto que a taxa de transição média anual é menor relativamente a nível nacional, ou seja, a taxa de aprovação média anual da escola é de 61.2%, enquanto que a taxa nacional é de 59.9% e a taxa de transição média anual da escola é de 66.7% enquanto que a taxa nacional é de 73.3%, traduzindo assim numa diferença de 6.6 pontos percentuais. Numa análise por ano de estudo, concluímos que os resultados do 7º, 9º, 11º e 12º ano de escolaridade estão abaixo do nível nacional, enquanto que 8º e 10º ano estão acima do nível nacional, contudo é de salientar que o 12º ano apesar de estar abaixo do nível nacional, tem estado a aumentar e aproximar do nível nacional.

Relativamente ao abandono, apesar de diminuir relativamente ao ano anterior, porém ainda é elevado nalguns anos de estudo como por exemplo no 9º, 10º e 12º ano de escolaridade. Ainda é importante salientar que a taxa anual da escola é inferior a taxa nacional, conforme pode ser confirmado na tabela 4.

**Quadro 5: Rendimento dos alunos 2004/05<sup>35</sup>**

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	889	63.0	30.0	7.0
8º Ano	641	59.0	27.0	14.0
9º Ano	747	58.1	24.8	17.1
10º Ano	504	67.1	21.8	11.1
11º Ano	282	66.7	25.2	8.1
12º Ano	266	65.4	17.7	16.9
Média		63.2	24.4	12.4

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov =  
Reprovação; Aban = Abandono

Obs. Os valores de aprovação, reprovação e  
abandono, estão expresso em percentagem

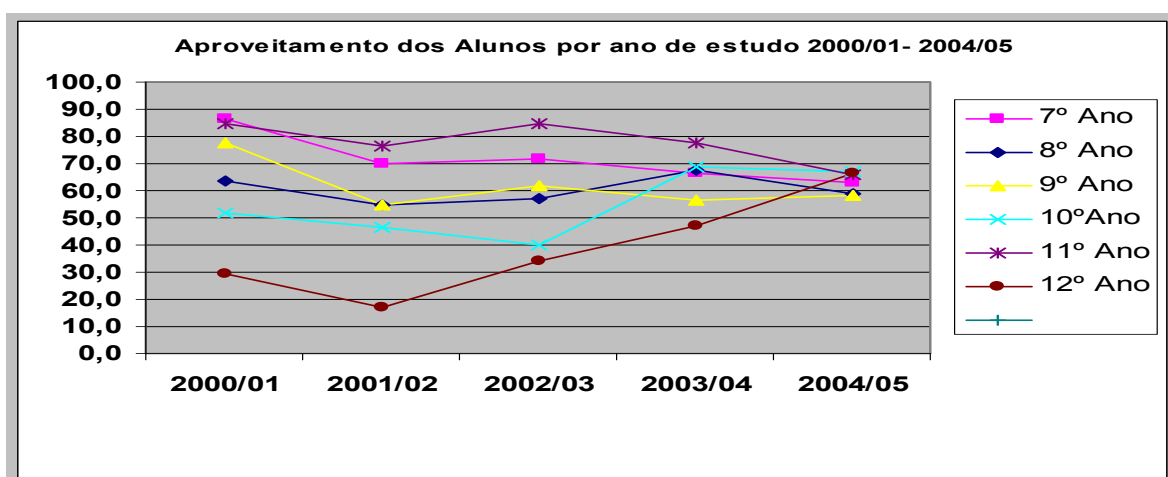
<sup>35</sup> Dados nacional ainda não publicado. Os dados do ano lectivo 2004/05, foram cedidos pela direcção da escola.

De acordo com a análise dos resultados, concluímos que a taxa de aprovação contínua superior a taxa de transição, ou seja, a taxa de aprovação é de 63.8%, enquanto que a taxa de transição é de 62.6%, contudo a diferença é muito baixo. Para nós o maior destaque vai para o 12º que num aumento estrondoso, aumentou de 47.1% do ano lectivo anterior (2003/04) para 65.4%, contrariando todos os restantes anos analisados cujos valores situam abaixo dos 50% e abaixo do nível nacional.

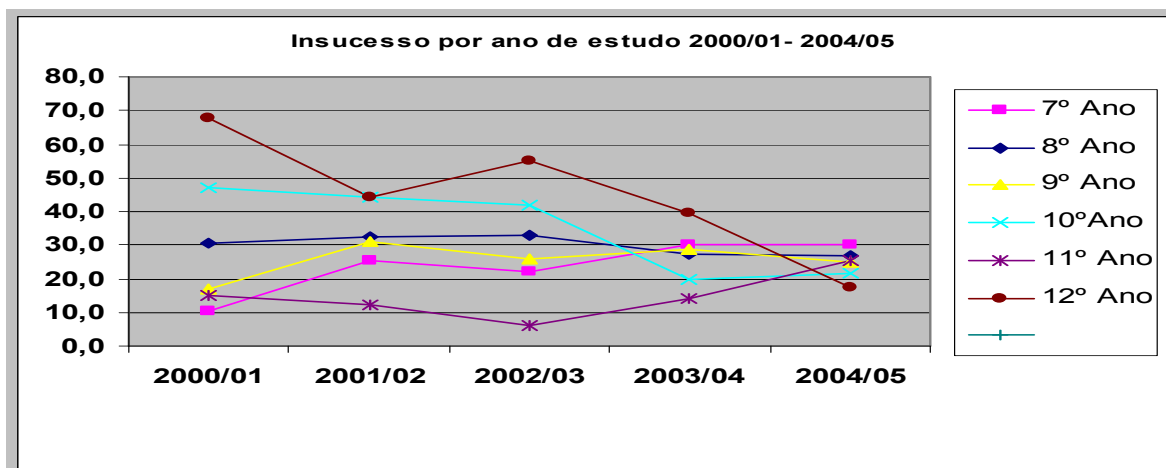
Numa análise por ciclo de estudo, chegamos a concluir que o melhor aproveitamento reside no terceiro ciclo (66.1%) depois o segundo ciclo (62.6) e por último o primeiro ciclo (61%), ou seja, o resultado decresce do último ciclo para o primeiro ciclo.

Relativamente ao abandono concluímos que, tem aumentado e atingindo valores preocupantes principalmente no 8º, 9º, 10º, e 12º ano de escolaridade.

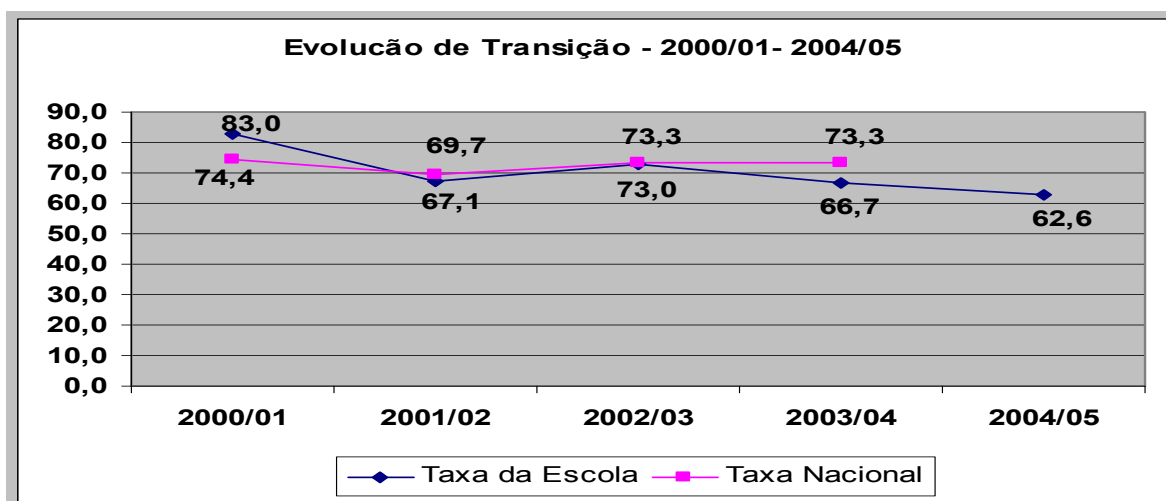
**Gráfico 3: Aproveitamento dos alunos por ano de estudo 2000/01 – 2004/05**



Analisando o gráfico dos resultados dos alunos por ano de estudo, pode se concluir que a escola mostra uma tendência negativa em todos os anos de estudo no ano lectivo 2001/02, mas com maior incidência no 7º, 9º e 12º ano. Numa análise pormenorizada, verifica-se que os anos iniciais dos ciclos mostram uma acentuada diminuição do aproveitamento principalmente nos dois últimos anos lectivos, enquanto que os anos terminais dos ciclos mostram uma certa melhoria sobretudo, o 12º ano que mostra uma tendência muito positiva, mas é de salientar que dos anos terminais o 8º ano mostra uma acentuada diminuição no ano lectivo 2004/05.

**Gráfico 4: Insucesso dos alunos por ano de estudo 2000/01 – 2004/05**

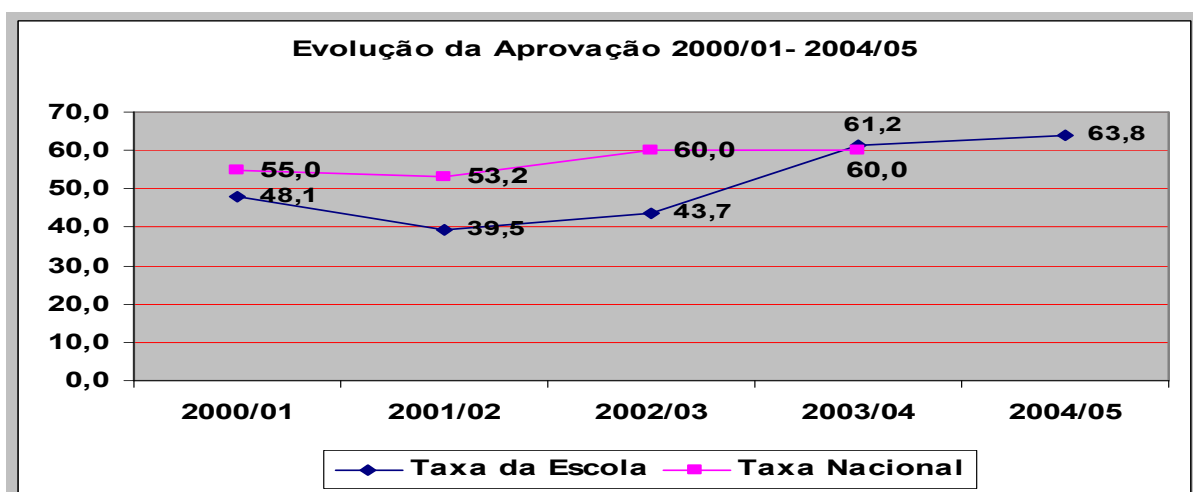
Pela análise do gráfico, conclui-se que os anos terminais mostram uma evolução positiva da percentagem de reprovação, principalmente o 10º e o 12º ano que apresentam no ano de base (2000/01) uma percentagem muito alta de insucesso. Os anos iniciais dos ciclos que contrariamente dos anos terminais apresentaram baixa percentagem de insucesso no ano lectivo 2000/01, mostra uma tendência negativa, mas concretamente o 7º e o 9º. O 11º ano mostra uma tendência muito positiva até ao ano lectivo 2002/03 e a partir daí mostra uma tendência negativa nos dois últimos anos de análise.

**Gráfico 5: Evolução da percentagem de Transição 2000/01 – 2004/05.**

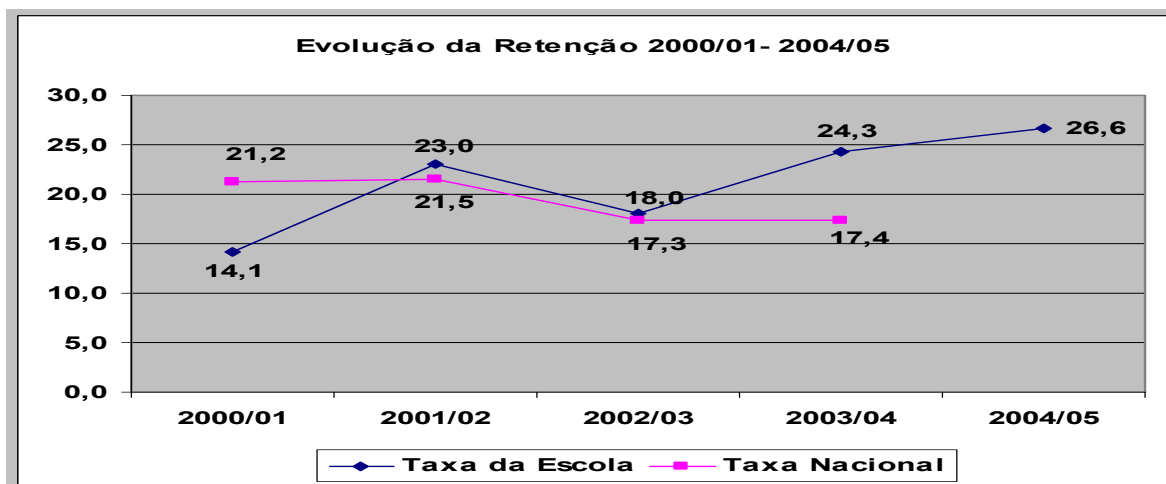
A partir da análise do gráfico 5, pode-se concluir que a evolução da percentagem de transição durante os anos de análise é negativa, pois nota-se uma clara diminuição da percentagem dos alunos que transitam do primeiro para o segundo ano do mesmo ciclo de

estudo, embora no ano lectivo 2002/03 houve um aumento de 5.9% relativamente ao ano anterior, mas a partir daí uma diminuição acentuada nos dois últimos anos de análise. Comparativamente com os dados nacional é de salientar que exceptuando o ano de base (2000/01) a percentagem nacional foi sempre maior do que a percentagem da escola, todavia a diferença é muito pequena.

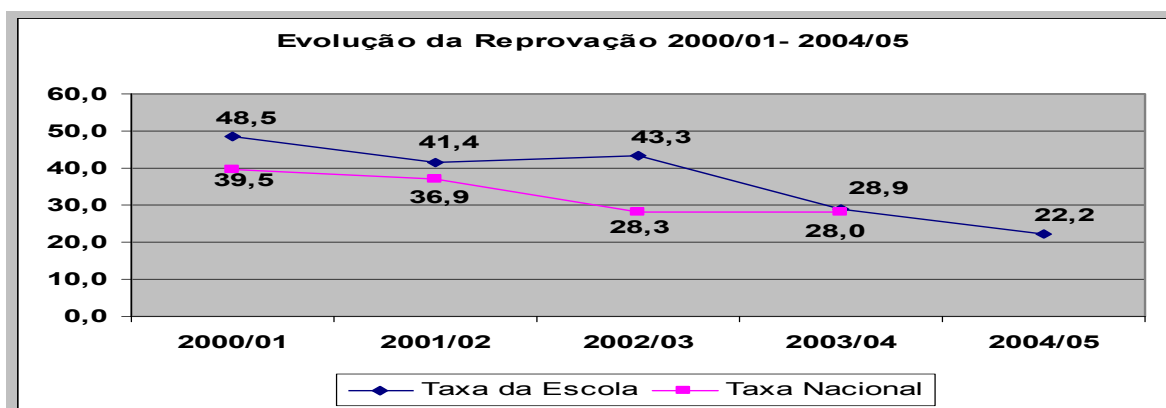
**Gráfico 6: Evolução da percentagem de Aprovação 2000/01 – 2004/05**



A evolução da percentagem de aprovação mostrou uma tendência negativa no primeiro ano de análise. Mas a partir daí a evolução positiva conseguida pela escola demonstra alguma melhoria nos resultados sobretudo, nos dois últimos anos em que a percentagem da escola foi aproximadamente igual a percentagem nacional. Comparando a percentagem da escola com a nacional, conclui-se que a percentagem nacional foi sempre superior à percentagem da escola por vezes com grandes diferenças percentuais.

**Gráfico 7: Evolução da percentagem de Retenção 2000/01 – 2004/05**

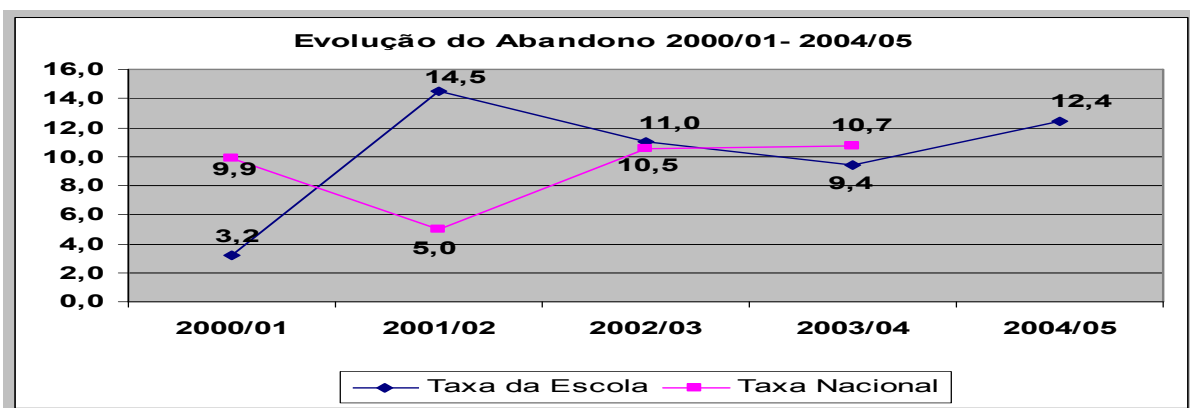
Pela análise da evolução da percentagem de retenção, conclui-se que a evolução da escola foi negativa, pois nota-se um aumento considerável da percentagem de retenção, passando de 14.1% em 2000/01 para 23.0% em 2001/02, contudo no ano seguinte mostrou um sinal positivo, mas que não foi assegurado, visto que a partir daí mostrou uma tendência negativa num aumento contínuo. Comparativamente com a percentagem nacional é de salientar que apresentam tendências diferentes, ou seja, a escola mostra uma tendência negativa, enquanto que a nível nacional mostra a tendência positiva.

**Gráfico 8: Evolução da percentagem de Reprovação 2000/01 – 2004/05**

A evolução da percentagem de reprovação da escola mostra, uma tendência positiva com uma melhoria muito significativa sobretudo nos dois últimos anos de análise passando de 43.3% em 2002/03 para 22.2% em 2004/05. Comparativamente com a nível nacional nota-se que nos três primeiros anos de análise apesar da melhoria da escola este situa acima da média

nacional. Destacando o ano lectivo 2003/04 com uma melhoria substancial igualando deste modo a nível nacional.

**Gráfico 9: Evolução da percentagem do Abandono 2000/01 – 2004/05**

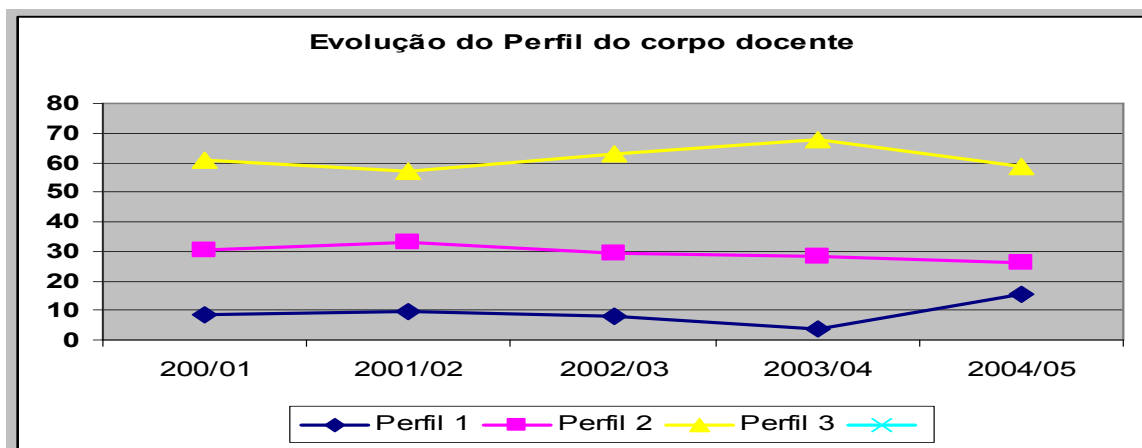


Pela análise do gráfico pode se concluir que o abandono teve um aumento muito elevado no ano lectivo 2001/02, ou seja, o abandono passou a ser quatro vezes maior do que o ano anterior (2000/01), contudo a partir daí mostrou uma tendência positiva, mas mesmo assim continua muito alto ano lectivo 2004/05 voltou a aumentar. Comparando a percentagem da escola a média nacional é de salientar que enquanto aumenta o abandono a nível da escola diminuiu a nível nacional e quando diminuiu a nível da escola aumenta a nível nacional.

#### **5 - Quadro 6: Disciplinas com baixo Aproveitamento 2004/05**

Disciplina	Nível	Percentagem de Negativas
Inglês	7º	43.1
Matemática	7º	43.7
Est. Científicos	8º	50
Língua Portuguesa	8º	47.2
Química	9º	41.3
Matemática	10º	56.5
C. Naturais	10º	43.7
Língua Portuguesa	11º	43.2
Matemática	11º	40.8
Matemática	12º	36.7

**Gráfico 10: Evolução do perfil do corpo docente 2000/01 – 2004/05**

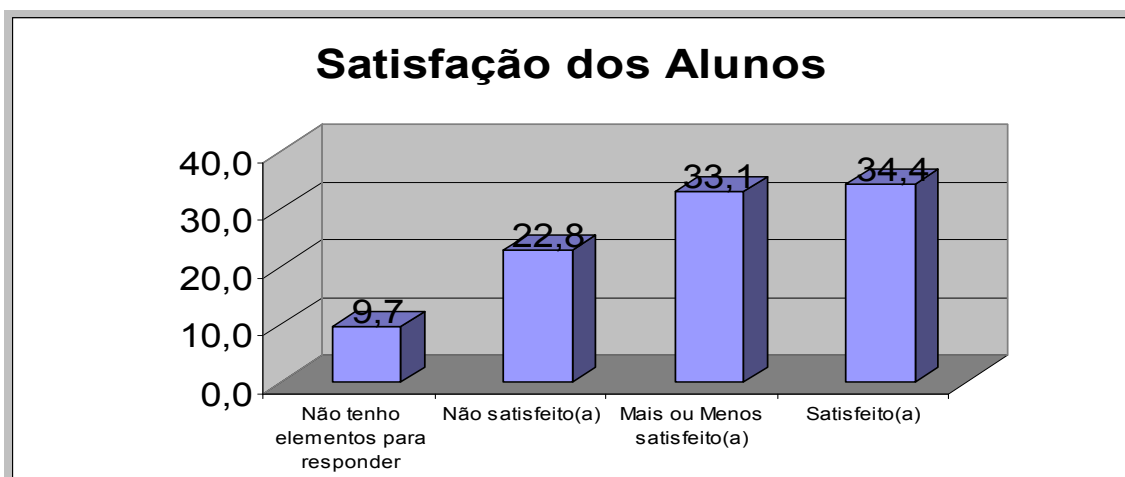


Analisando o gráfico da evolução do perfil dos professores a nível da escola em análise, nota-se claramente que existe uma carência dos professores qualificados, principalmente os do perfil 1, que segundo o gabinete de estudos e planeamento apenas estes estão habilitados para leccionar até o terceiro ciclo, mas pelo número de professores do perfil 1 disponíveis na escola durante estes anos de análise, pode-se concluir que os professores do perfil 2 que estão habilitados para leccionar até o 2º ciclo leccionavam o terceiro ciclo e consequentemente os professores do perfil 3 que estão habilitados para leccionar apenas o tronco comum também leccionavam o 2º ciclo. Mas é de realçar que no ano lectivo 2004/05 a escola teve um número razoável de professores do perfil 1, o que por sua vez diminuiu o número de professores o perfil 2 e 3.

Relacionando o resultado dos alunos com o perfil dos professores, pode-se concluir que o resultado condiz perfeitamente com o perfil dos professores disponíveis, visto que a escola durante estes anos de análise teve na sua maioria professores sem qualificação, mas mesmo assim conseguiu bons resultados principalmente no tronco comum e decresce a medida que muda de ciclo, contudo no último ano de análise a situação veio a inverter-se com melhorias para o terceiro ciclo.

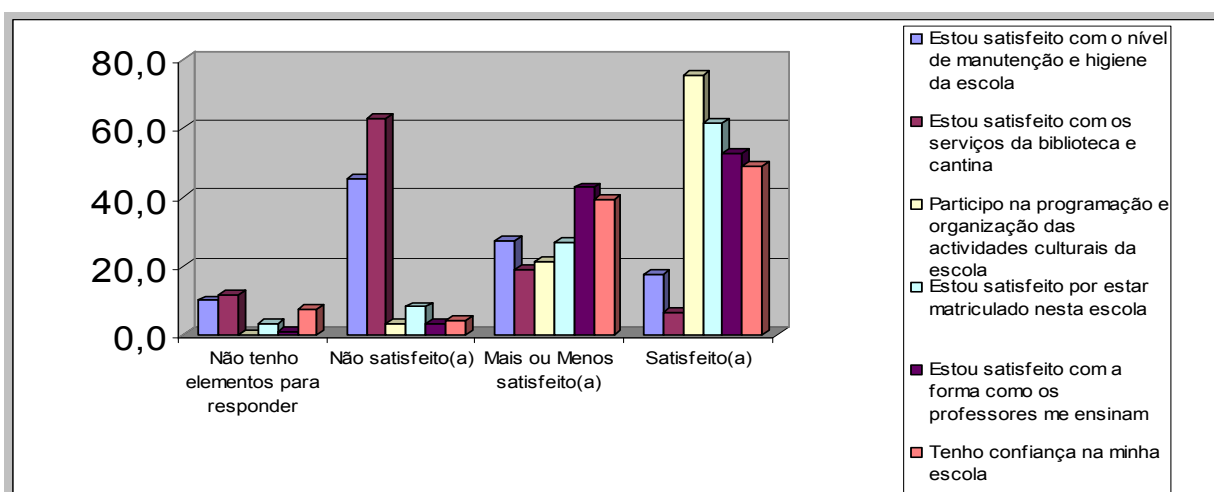
## 7 - Apresentação e análise dos dados do inquérito.

### 8.1.Gráfico 11: Resultado geral dos Alunos.



Da análise dos resultados, podemos concluir de uma forma genérica que a maioria dos inquiridos mostram-se divididos entre **satisfeitos** e **mais ou menos satisfeitos** com a maioria das afirmações, mas por outro lado é de salientar também que mostraram-se **insatisfeito** com 22.8% e **desenformado** com 9.7% das afirmações apontadas no inquérito. Mas tendo em conta que o gráfico acima dá-nos a visão geral dos alunos o que não nos permite conhecer e analisar as afirmações mais pertinente, tornou-se necessário uma análise mais detalhada, de modo a conhecer o que realmente satisfaz ou não satisfaz os alunos.

#### 7.1.1.Gráfico 12: Questões com maior relevância sobre a satisfação dos alunos.

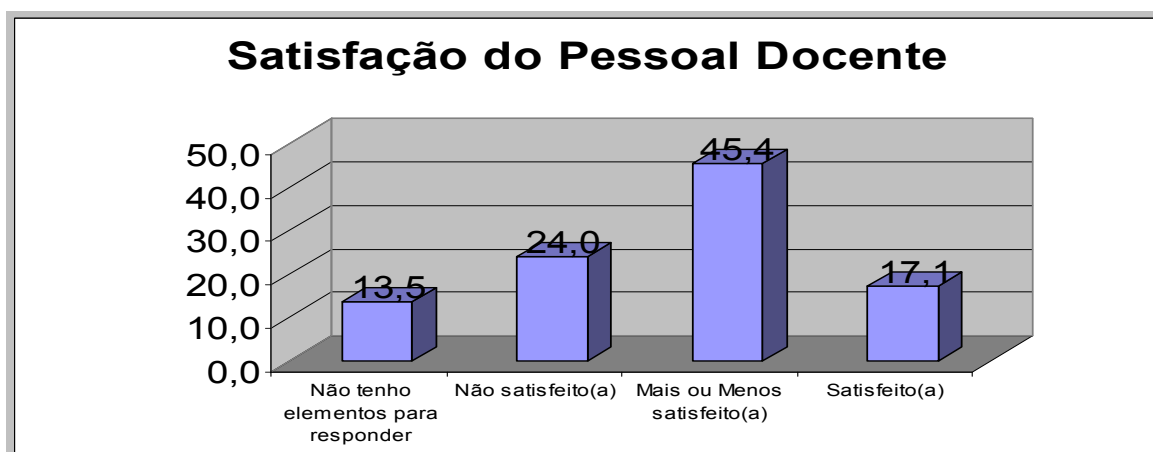


Pela análise do **gráfico 12**, concluímos que os maiores problemas dos alunos é a falta de higiene da escola e a prestação do serviço da biblioteca/ sala de leitura e cantina,



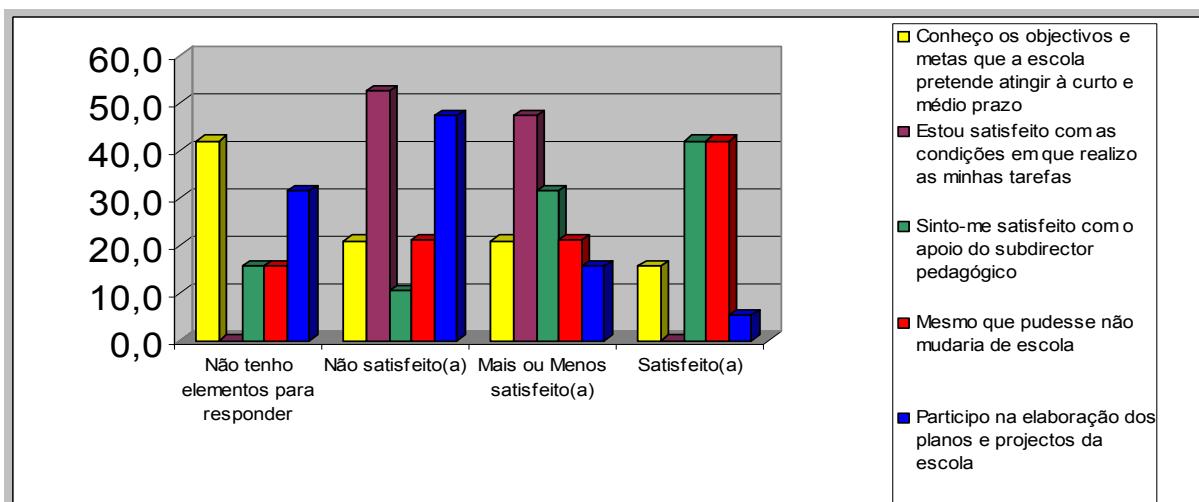
mas pelo contrário mostram-se extremamente satisfeitos com a forma como os professores ensinam, com a participação e organização nas actividades culturais da escola e uma forte satisfação por estar matriculado nesta escola. Isto para nós é um bom indicador para a escola, visto ainda que quase a totalidade dos inquiridos têm a confiança na escola, portanto uma vez melhorado as condições higiénicas e os serviços da biblioteca e cantina, a escola dará um gigantesco passo para a construção da qualidade, uma vez que segundo Chiavenato a “*qualidade é o atendimento das exigências do cliente.*” E o aluno é o maior cliente da escola, porque sem o aluno não há escola.

## 7.2.Gráfico 13: Resultado geral do Pessoal Docente



Analisando o **gráfico 13**, da satisfação do pessoal docente, concluímos que de uma forma geral os nossos inquiridos estão poucos satisfeitos com a maioria das afirmações apontada no questionário relativamente a escola, pelo facto de o resultados apontar uma forte percentagem em **mais ou menos satisfeito e não satisfeito**. Portanto numa análise detalhada dos dados recolhidos através do inquérito permitiu-nos ter uma noção mais real do que realmente satisfaz ou não satisfaz o corpo docente.

### 7.2.1. Gráfico 14: Questões com maior relevância do pessoal docente.

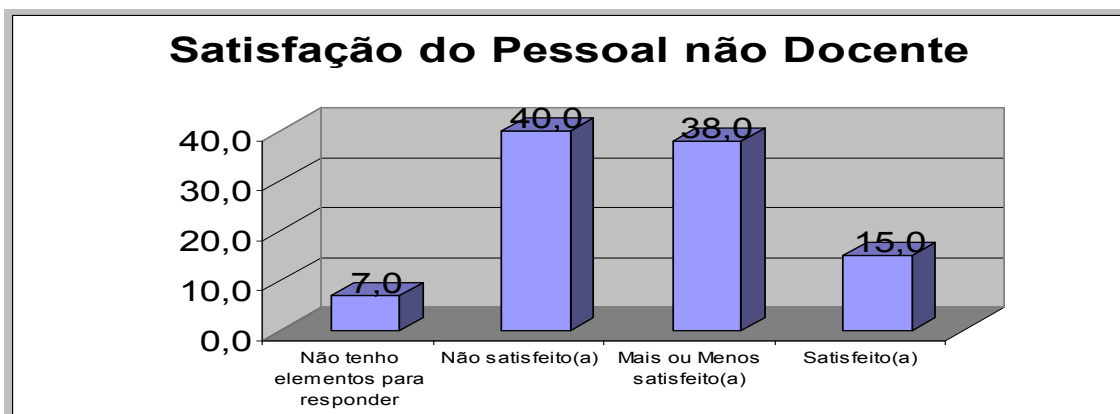


Analisando o **gráfico 14**, pode se concluir que os maiores problemas que afectam o pessoal docente são, as condições oferecidas pela escola para a realização das suas tarefas e a não participação na elaboração dos projectos e planos da escola, este por sua vez contradiz o **artigo 77º 3 alínea K** da constituição da Republica, mas pelo contrário estão satisfeito com o apoio dado pelo subdirector pedagógico e demonstram-se que não pretendem mudar de escola.

Também é de salientar que segundo a análise, concluímos que o pessoal docente não conhecem os objectivos e metas que a escola pretende atingir à curto e médio prazo, o que nos permite levantar duas hipóteses: 1 “A escola não planifica nem divulga os seus objectivos e metas que pretende atingir”; ou 2 “Os professores não interessam pelos objectivos e metas da escola.” Mas para nós, não conhecimento dos objectivos e metas da escola por parte dos professores constitui um entrave a construção da qualidade da escola, isto porque se não sabemos qual é o nosso destino, obviamente não sabemos que caminhos devemos seguir.

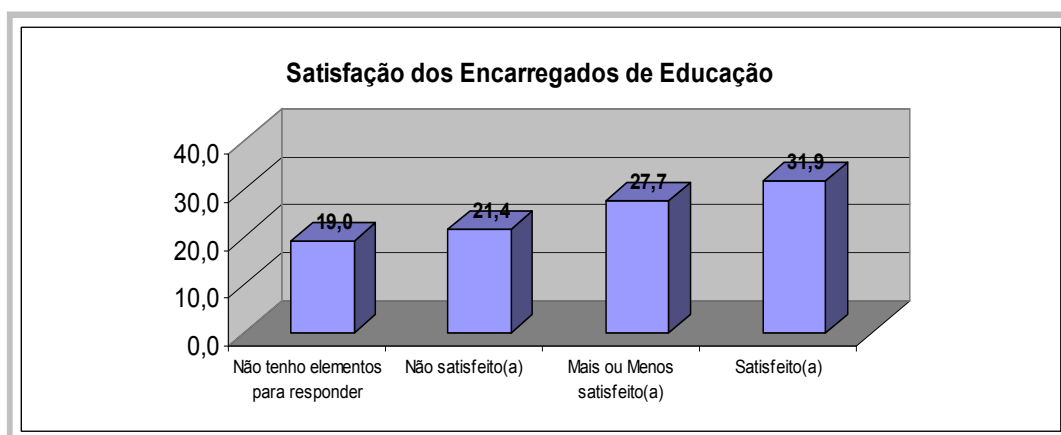
Portanto, se a escola pretende levar a cabo a construção de um processo de qualidade da escola ou ensino aprendizagem deve apostar na satisfação do pessoal docente, porque este é o principal canal de transmissão dos conhecimentos, portanto uma deficiente transmissão de conhecimentos por parte dos professores, conduzirá a diminuição da qualidades, e consequentemente fracos resultados dos alunos.

### 7.3.Gráfico 15: Resultado geral do pessoal não docente.



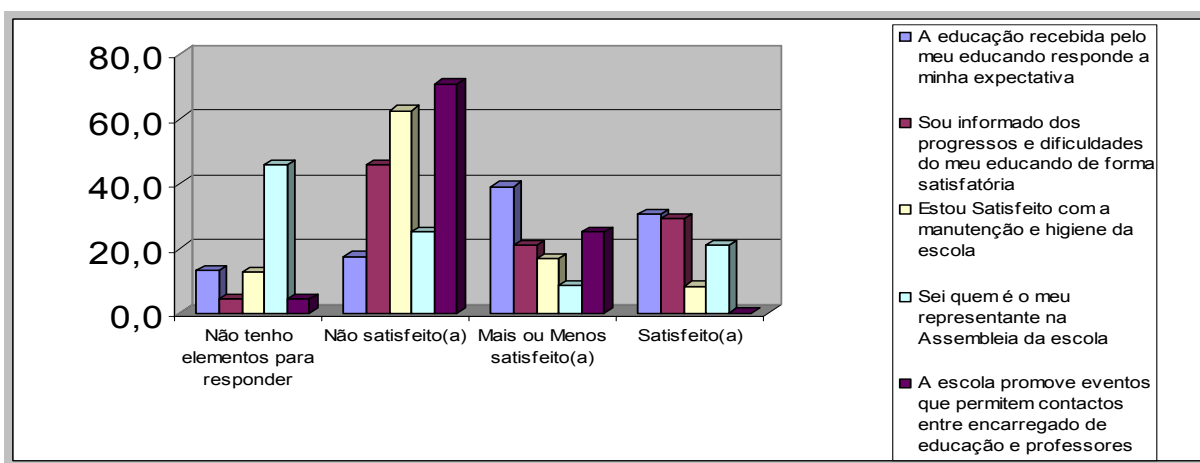
Da análise do resultado do inquérito aplicado ao pessoal não docente, concluímos que à uma grande concentração de respostas em **não satisfeito** e **mais ou menos satisfeito**, mostrando deste modo que estão poucos satisfeitos com o desenrolar do processo das actividades realizadas na escola, isto porque segundo os inqueridos o pessoal não docente não estão satisfeitos com o ambiente e o clima que se vive na escola e com os comportamentos dos alunos, por outro lado, segundo os inquerido o pessoal não docente não participa na elaboração dos projectos e planos da escola e nem sabem se estão ou não representados na assembleia da escola. Isto por seu lado mostra que a comunicação entre o pessoal e a equipa directiva não é muito satisfatória, pois dos inquiridos apenas 20% estão totalmente satisfeitos com a comunicação existente. Portanto para a escola conseguir construir qualidade da escola/ ensino aprendizagem tem que apostar no desenvolvimento e satisfação do pessoal não docente, isto porque segundo a enciclopédia educar hoje “ para desenvolver um trabalho de qualidade na escola, torna se indispensável à intervenção de um conjunto diversificado de pessoal não docente, cuja actuação deve ser articulado com o trabalho desenvolvido pelas famílias e pautar sempre por critérios de natureza pedagógicas.

### 7.4.Grafico 16:Resultado geral do Encarregados de educação.



Pela análise do **gráfico (16)**, concluímos que o encarregado de educação tem uma certa falta de informação sobre a escola, mas é certo também que não mostram grande satisfação com a escola, contudo a taxa dos satisfeito é maior, mas é de realçar também que 27.7% estão parcialmente satisfeito, embora a taxa de insatisfação é de 21.4% o que para nós é elevado, tendo em conta que o encarregado de educação é um dos principais clientes da escola. Portanto para melhor descrever a visão do encarregado de educação sobre a escola elaboramos o gráfico abaixo de uma forma mais detalhada.

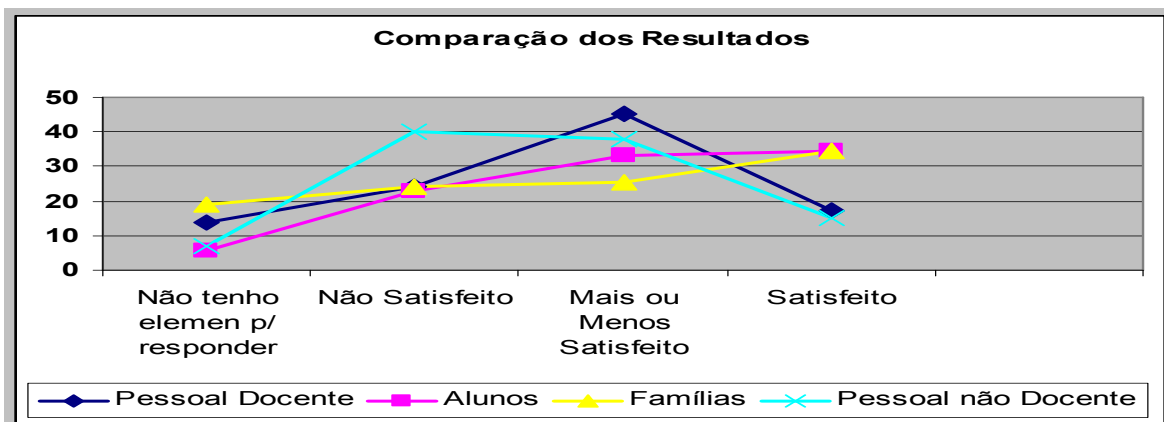
#### 7.4.1.Gráfico 17:Questões de maior relevância.



Da análise do gráfico (17), concluímos que existe uma grande insatisfação do encarregado de educação, tendo em conta que não são informados dos progressos e dificuldades do seu educando de uma forma satisfatória, por outro lado mostraram também descontente com a manutenção e higiene da escola, sem deixar de salientar a não promoção de eventos (Palestra, encontro cultural) que permitem contactos entre os encarregados de educação e os professores por parte da escola. Mas questionados sobre a procura frequente de informações sobre o educando, estes revelaram que não vão a escola frequentemente, portanto este pode ser a maior causa da má informação sobre o educando, visto que uma das vias de informação é o contacto entre o director de turma/professores e o encarregado de educação. Apesar dos descontentamentos atrás analisadas, os encarregados de educação inquiridos revelaram que a educação que o seu educando recebe na escola respondem as suas expectativas, embora alguns manifestaram que não respondem as suas expectativas.

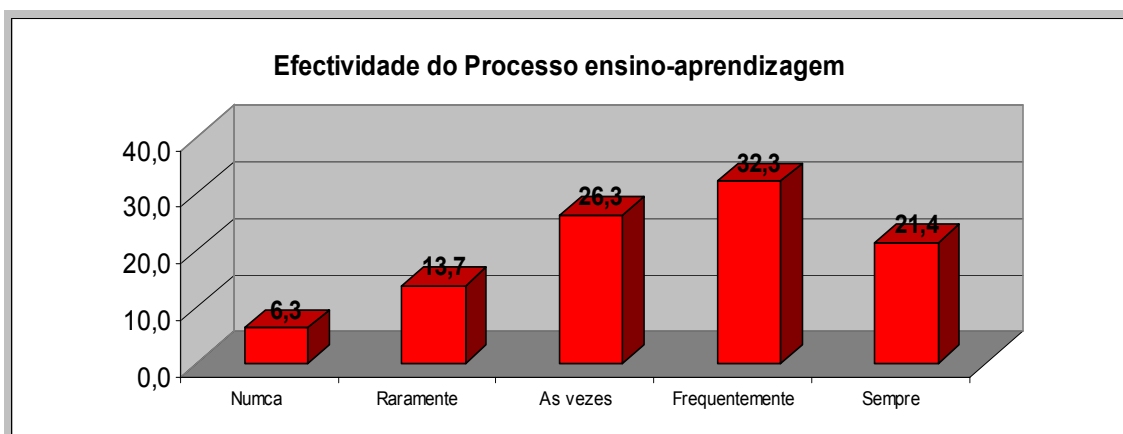
Questionados sobre o representante do encarregado de educação na assembleia da escola, grande percentagem dos inquiridos revelaram que não sabem quem é o seu representante na assembleia da escola, apenas uma pequena percentagem sabe quem é o seu representante.

### 7.5. Gráfico 18: Comparação dos resultados



Analisando o gráfico comparativo dos resultados da satisfação dos clientes e dos funcionários, pode-se concluir que os alunos e as famílias que são os potenciais clientes da escola mostram mais satisfeitos com a escola, mais é de salientar ainda que as famílias ou encarregados de educação mostram-se também ser um pouco desinformado. O pessoal docente e não docente mostram menos satisfeitos com a escola.

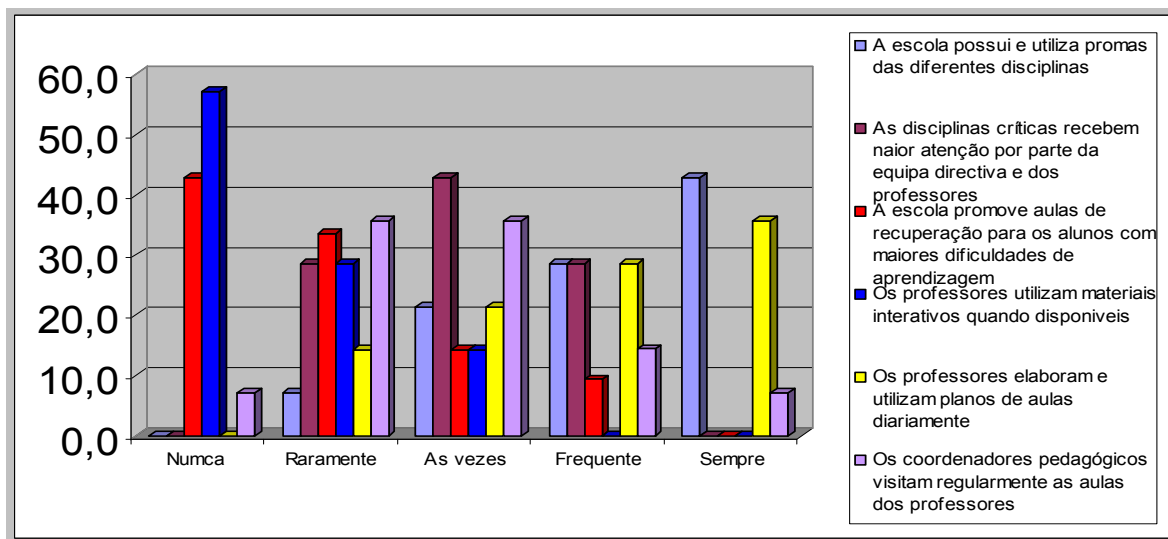
### 7.6. Gráfico 19. Resultado da Efectividade do processo ensino-aprendizagem.



Da análise do resultado da efectividade do processo ensino-aprendizagem (Gráfico 19), concluímos que a escola realiza a maioria das actividades apontadas no questionário, de uma forma geral, embora segundo os resultados nem todas as actividades são realizadas pela escola com frequência. Portanto, tendo em conta que a efectividade do processo ensino aprendizagem “é o principal processo da escola no que diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos”, analisamos detalhadamente alguns itens

que pensamos ser de grande relevância para o processo da aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos, cujo o gráfico está apresentado na pagina seguinte:

#### 7.6.1.Gráfico 20: Questões de maior relevância.



Pela análise do gráfico 20, chegamos a conclusão que a escola enfrenta problemas que põe em causa a qualidade da efectividade do processo ensino-aprendizagem, isto porque segundo os resultados apresentados no gráfico, os professores não utilizam materiais interactivos quando disponíveis, o que por seu lado dificulta a transmissão dos conhecimentos e o entendimento dos alunos, por outro lado a escola não promove aulas de recuperação para os alunos com maiores dificuldades de aprendizagem, as disciplinas com baixo rendimento escolar recebem pouca atenção por parte da direcção e os coordenadores pedagógicos pouco visitam as aulas dos professores. Portanto estes pontos negativos constitui uma entrave ao normal desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, porque se os coordenadores pedagógicos pouco visitam as aulas como é que percebem que os professores tem problemas e necessitam de ajudas pedagógicas ou então se a escola não atribui atenção às disciplinas com baixo rendimento, nem promovem aulas de reforços, como pode ter uma qualidade no processo ensino-aprendizagem. Ao contrário dos problemas detectados, a escola possui e utiliza programas das diferentes disciplinas e os professores elaboram e utilizam diariamente plano de aulas, representando deste modo os pontos positivos da escola neste processo.

### **CAPÍTULO III – Capítulo Avaliação Estratégica da Escola “Análise SWOT”**

Neste capítulo como já foi dito na introdução do trabalho, iremos fazer o levantamento das forças e fraquezas da escola (análise do ambiente interno), e das oportunidades e ameaças (análise do ambiente externo) que afectam ou podem vir a afectar o desempenho da escola. Isto porque ao conhecer as suas potencialidades e os obstáculos, a escola terá condições de escolher criteriosamente as metas que pretende implementar. Pois sem esse conhecimento, corre o risco de ter metas sem condições de implementação, porque os obstáculos são muito fortes, ou por desconhecer as suas reais potencialidades.

**Quadro 7. Análise SWOT da escola.**

<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de muitos professores qualificados e em formação;</li> <li>Fácil comunicação entre Professores, alunos e equipa directiva;</li> <li>Larga experiência dos professores relativamente ao processo ensino aprendizagem;</li> <li>Existência de um clima de confiança;</li> <li>Organização de acção de formação para professores e pessoal da secretária;</li> <li>Equipa directiva unida e comprometida com a qualidade do ensino;</li> <li>Existência de planificação das actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de gestores formados para o ensino secundário;</li> <li>Existência do dispositivo legal que define a organização e gestão dos estabelecimento da ensino secundário;</li> <li>Possibilidades de capacitar os recursos humanos em parcerias com o ministério da educação e outras entidades competentes em matéria de elaboração do projecto educativo;</li> <li>Possibilidade de fácil acesso a novas tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>Possibilidade de arrecadar recursos para a escola, através de parcerias e cooperação com outras instituições.</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistência de um projecto educativo da escola;</li> <li>Elevado índice de insucesso escolar, principalmente nos anos terminais de cada ciclo de estudo;</li> <li>Fraca divulgação dos objectivos e metas da escola junto dos professores, alunos, pessoal não docente e encarregados de educação;</li> <li>Fraca participação do pessoal docente e não docente na elaboração dos projectos e planos da escola;</li> <li>Altas taxas do abandono escolar;</li> <li>Insatisfação dos professores com as condições em que realizam as suas tarefas;</li> <li>Ausência de aulas de reforço para os alunos com maiores dificuldades;</li> <li>Pouca higiene da instalação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola recebe muitos alunos carentes e com pouca preparação, oriundo de zonas rurais com fraco acesso aos manuais e novas tecnologias;</li> <li>Fraca autonomia pedagógica;</li> <li>Instabilidade administrativa (troca frequente da equipa directiva);</li> <li>Baixo rendimento económico e financeiro dos pais/ encarregados de educação;</li> <li>Forte influencia dos delinquentes sobre os alunos.(principalmente rapazes)</li> </ul>



### Forças X Oportunidades

*Como a Força ajuda a escola a beneficiar-se da Oportunidade?*

Quadro 8

<b>Forças/ oportunidades</b>	<b>Oportunidade 1:</b> Possibilidade de formar os recursos humanos em matéria de elaboração de projectos educativos.	<b>Oportunidade 2</b> Possibilidade de fácil acesso a novas tecnologias de informação e comunicação	<b>Oportunidade 3</b> Existência de gestores formado para o ensino secundário
<b>Força 1:</b> Existência de Professores qualificado e em formação	Alta	Média	Alta
<b>Força 2:</b> Larga experiência dos professores relativamente ao ensino aprendizagem.	Alta	Média	Média
<b>Força 3:</b> Equipa directiva unida e comprometida com a qualidade de ensino.	Alta	Alta	Alta

### Fraquezas X Ameaças

*Como é que a Fraqueza reforça o impacto da Ameaça na escola?*

Quadro 9

<b>Fraqueza/ Ameaça</b>	<b>Ameaça 1</b> A escola recebe muitos alunos carentes e com pouca preparação, oriundo de zonas rurais com fraco acesso aos manuais e novas tecnologias	<b>Ameaça 2</b> Instabilidade administrativa (troca frequente do pessoal administrativo	<b>Ameaça 3</b> Baixo rendimento económico e financeiro dos pais/ encarregados de educação
<b>Fraqueza1</b> Elevado índice de insucesso escolar;	Alta	Média	Média
<b>Fraqueza 2</b> Fraca participação do pessoal docente e não docente na elaboração dos projectos e planos da escola	Alta	Alta	Baixa
<b>Fraqueza3</b> Altas taxas de Abandono	Alta	Média	Alta

### Forças X Ameaças

Como é que a Força pode ajudar a reduzir o impacto da Ameaça?

Quadro 10

<b>Forças/ Ameaças</b>	<b>Ameaça 1</b> A escola recebe muitos alunos carentes e com pouca preparação, oriundo de zonas rurais com fraco acesso aos manuais e novas tecnologias	<b>Ameaça 2</b> Instabilidade administrativa (troca frequente do pessoal administrativo)	<b>Ameaça 3</b> Baixo rendimento económico e financeiro dos pais/ encarregados de educação
<b>Força 1:</b> Existência de Professores qualificado e em formação	Alta	Baixa	Baixa
<b>Força 2:</b> Larga experiência dos professores relativamente ao ensino aprendizagem.	Alta	Baixa	Baixa
<b>Força 3:</b> Equipa directiva unida e comprometida com a qualidade de ensino.	Alta	Baixa	Baixa

### Fraquezas X Oportunidades

Como é que a Fraqueza pode dificultar o aproveitamento da Oportunidade?

Quadro 11

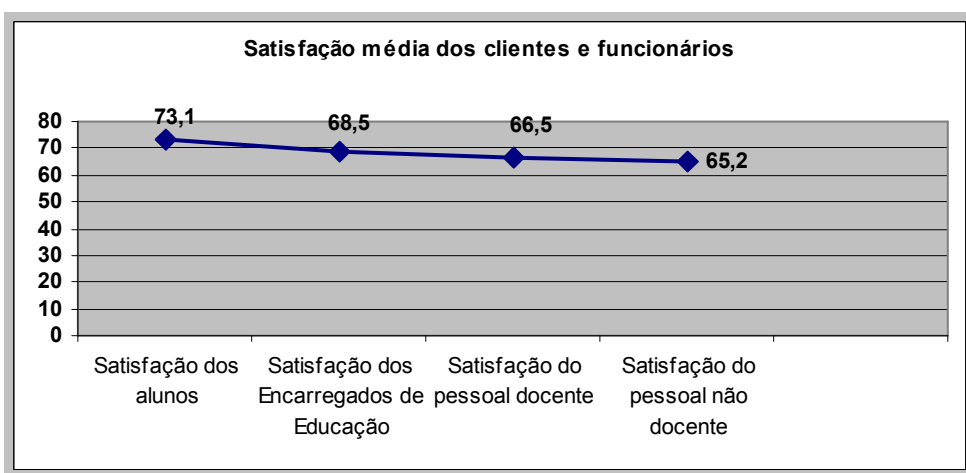
<b>Fraquezas/ Oportunidades</b>	<b>Oportunidade 1:</b> Possibilidade de formar os recursos humanos em matéria de elaboração de projectos educativos.	<b>Oportunidade 2</b> Possibilidade de fácil acesso a novas tecnologias de informação e comunicação	<b>Oportunidade 3</b> Existência de gestores formado para o ensino secundário
<b>Fraqueza 1</b> Elevado índice de insucesso escolar;	Alta	Alta	Alta
<b>Fraqueza 2</b> Fraca participação do pessoal docente e não docente na elaboração dos projectos e planos da escola	Média	Média	Alta
<b>Fraqueza 3</b> Altas taxas de Abandono	Média	Média	Baixa

Segundo o PDE (**verão Cabo-Verdiana**), a escola deve concentrar inicialmente a sua atenção nas combinações das forças com as oportunidades. Realizar com sucesso essas combinações significa que a escola estará focalizando a maior parte do seu esforço, ou seja, fazendo aquilo que sabe fazer, em condições que lhe são favoráveis. As forças e as oportunidades da escola poderão ser utilizadas de forma vantajosa, caso sejam reconhecidas as relações que existem entre elas. Quando a interacção entre elas é alta, representam situações que implicam grande potencial de melhoria. Assim, o conhecimento dessas combinações/situações é importante por fornecer subsídios para a definição posterior de estratégias com maior potencial de eficácia. Quanto mais alta a interacção, maior o potencial de eficácia.

## Conclusão e recomendação do estudo.

Terminado este estudo fazemos um reencontro com a pergunta de partida, recordando que o desafio que nos propusemos foi compreender se o funcionamento Pedagógico e Administrativo da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva respondem as expectativas dos alunos e dos pais encarregados de educação. Portanto depois de todo esse percurso efectuado com base na recolha, tratamento e análise dos dados, concluímos que:

**Gráfico 21: Satisfação média dos clientes e funcionários da escola.**



- ◆ Quanto a satisfação os alunos e encarregados de educação que são os principais clientes da escola mostram-se uma satisfação média que consideramos razoável para a consolidação da verdadeira qualidade da escola, contudo para aumentar e consolidar a qualidade a escola necessita de melhorar ainda mais a satisfação dos clientes, isto porque segundo Idalberto Chiavenato (6ª edição) *a qualidade é o atendimento das exigências do cliente, ou a adequação à finalidade ou uso, ou ainda a conformidade com as exigências*. Com efeito podemos ver que este conceito de qualidade está muito ligado ao cliente. Quanto aos funcionários que também são agentes impulsionadores da construção da qualidade, pode se observar no gráfico que estes mostraram se menos satisfeitos com a escola, que segundo ao nosso ver pode afectar a satisfação dos clientes e consequentemente comprometer o desenvolvimento da qualidade da escola.
- ◆ Há uma fraca participação do, pessoal docente, não docente e dos encarregados de educação nas actividades realizadas pela escola e na administração e gestão da escola;

- ◆ A escola atribui pouca atenção aos alunos com maiores dificuldades de aprendizagem e as disciplinas com baixo rendimento.
- ◆ O aproveitamento da escola tem estado muito próximo do resultado nacional, mas é de salientar que o 12º ano teve baixos resultados durante os quatro primeiros anos de análise.

Para finalizar é importante frisar que conseguimos provar todas as hipóteses levantadas no início do estudo

**Com base nas conclusões que chegamos, deixamos as seguintes recomendações:**

- ◆ Incentivar o envolvimento dos alunos, pessoal docente e não docente e dos pais/encarregados de educação na vida escolar e nos órgãos de Administração e Gestão da escola;
- ◆ Incentivar a cooperação dos docentes com docentes de outras escolas, com objectivo de trocar experiências e matérias indispensáveis para a implementação das inovações metodológicas;
- ◆ Melhorar as condições de trabalho dos alunos, professores e pessoal não docente através da aquisição dos equipamentos e melhoramento dos espaços;
- ◆ Promover um apoio e orientação sistemático ao pessoal não docente por parte dos órgãos directivos da escola.

## **CAPÍTULO IV – Proposta de Melhoria**

### **INTRODUÇÃO**

No âmbito do trabalho final do curso de gestão e Planeamento Escolar, vertente gestão e Direcção Escolar, elaboramos com base no diagnóstico o presente plano com proposta de melhoria com uma vigência de três anos lectivos (2007/08- 2009/10) para a escola secundária Alfredo da Cruz silva, com objectivo de fornecer/propor a equipa directiva da escola um conjunto de objectivo estratégico, actividades e metas acompanhado de um plano de acção (vigência de 1 ano) de modo a melhorar a eficácia e eficiência na gestão e consequentemente nos resultados no processo ensino-aprendizagem, levando sempre em consideração que a educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela acção mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola.

Para a elaboração do plano baseamos no planeamento estratégico e nos princípios da gestão pela qualidade total, nomeadamente a gestão participativa e gestão com foco no aluno. A gestão participativa, baseada em dados e factos, voltada para a satisfação dos beneficiários e clientes da escola. Daí que a gestão pela qualidade total implica atitude renovadas por novas crenças, sensibilidade para colocar no lugar do outro. Ela tem como princípios: *valorização das pessoas, melhoria contínua, gestão do processo, satisfação social*, etc. A gestão participativa já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, de trabalho associado de

peessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque, o êxito de uma organização (escola) depende da acção construtiva conjunto dos seus componentes. Considerando os alunos como foco da sua actuação, a escola deve olhar para os mesmos de forma diferenciada e como parceiros com potencialidades a desenvolver, sendo eles os principais agentes educativos, ajudando-os, fazendo a ligação entre as aprendizagens e a vida quotidiana.

### **Definição do plano estratégico**

O plano estratégico é um documento que contém os objectivos de longo prazo, ou seja, mostra com o que a escola está comprometida, para onde está indo, as estratégias, as metas que darão a sustentação necessária para a transformação da visão da escola em acções práticas. Representa o compromisso da escola com a implementação dos objectivos estratégicos, e define o processo pelo qual tal visão será implementa

O presente proposta de plano de melhoria, serve para guiar as operações e as decisões quotidianas da escola, transformando gradualmente o pensamento estratégico em acções concretas. Ele compromete a direcção e a equipa escolar em termos do que pretendem fazer para tornar concreta os objectivos estratégicos definidos.

### **Definição do plano de Acção**

O plano de acção é o detalhamento das metas em actividades, assinalando-se para cada actividade o período de realização, o responsável, o resultado esperado, o indicador para medir a acção, uma estimativa de seu custo e quem financia.

A definição das actividades deve ser orientada para o resultado e enfatizar o que a escola espera obter após a implementação do plano. Assim, *cada actividade deve ter um conteúdo quantitativo mensurável e deve ser enunciada focalizando exactamente o resultado que se espera alcançar.*

A toda actividade deve corresponder uma definição de responsabilidades, indicando o seu responsável, a data do seu início, de seu término e de quanto em quanto tempo será revista.

Objectivos estratégicos	Estratégias	Metas
Promover o sucesso educativo e a formação integral dos alunos.	Focalizar maior atenção nas disciplinas com baixo rendimento.	Reduzir o Insucesso Escolar de 43.1% para 20% na disciplina de Inglês do 7º ano.
		Aumentar a taxa do sucesso escolar de 43.7% para 75% na disciplina de Matemática do 7ºano.
		Reduzir o insucesso escolar de 56.5% para pelo menos 30% na disciplina de Matemática do 10ºano.
		Reduzir o insucesso escolar de 43.2% para 25% na disciplina de Língua Portuguesa 11º ano.
	Desenvolver acções de formações específicas para professores das disciplinas com baixo rendimento.	Pelo menos 75% dos professores das disciplinas críticas havendo frequentar, pelo menos duas acções específicas sobre metodologias de ensino.
		70% Dos professores das disciplinas críticas utilizam técnicas diversificadas de ensino/aprendizagem.
		100% Dos professores das disciplinas críticas utilizam resultados de avaliação para melhorarem o processo.

<b>Objectivos estratégicos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Metas</b>
Continuação	Promover aulas de reforço para os alunos com baixo desempenho	80 % Dos alunos com baixo desempenho, tendo frequentado acções de reforço
Promover a excelência da equipa directiva para o desempenho das suas funções	Dinamizar a actuação dos órgãos de gestão da escola	Promover pelo menos uma reunião trimestral, com todos os membros da Assembleia da Escola
	Incentivar o envolvimento os alunos e pais/encarregados de educação na vida escolar e nos órgãos de gestão.	Apoiar e estimular a actividade da associação dos estudantes.
	Estimular e participação efectiva do pessoal docente e não docente na gestão da escola.	Apoiar e estimular a criação da associação dos encarregados de educação.
		Pessoal docente e não docente reconhecem/participem activamente na gestão da escola.

<b>Objectivos estratégicos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Metas</b>
--------------------------------	--------------------	--------------



Dotar a escola de melhores condições materiais para o exercício da sua função.	Apetrechar a escola com os materiais/instrumentos adequados para leccionação.	Adquiridos pelo menos 75% dos materiais didácticos pedagógicos que facilita na leccionação do ensino-aprendizagem.
		Adquiridos pelo menos 70% dos equipamentos de laboratório para as aulas práticas.
	Promover parceria/cooperação com outras instituições e organizações públicas e privadas.	60% Das actividades sócio-culturais e educativas programadas pela escola concretizados através de fruto da parceria/cooperação público/ privada.

Objectivos estratégicos	Estratégias	Metas
-------------------------	-------------	-------

Reforçar a integração escola comunidade	Dinamizar a actuação do conselho de turma	90% do conselho de turma constituída segunda a legislação ( <b>Art.62 do Decreto-lei nº20/2002 de 19 de Agosto</b> ) e reúnem uma vez por mês.
		Pelo menos 75% das recomendações saídas do conselho de turma, divulgado aos encarregados de educação pelo director de turma.
	Promover e realizar eventos sócios - educativos, envolvendo a comunidade	A maioria da comunidade envolvida nos eventos promovida e realizada pela escola.
		Realizar pelo menos um encontro trimestral com a comunidade envolvente nos centros comunitários.
	Assegurar formas inovadoras de comunicação/informação entre a escola e comunidade	Grande parte das actividades sócio-culturais realizadas pela escola é conhecida pela comunidade.
		Produzida e distribuída um mínimo de 100 panfletos (anuais) com informações relevantes da escola e os problemas sociais.

**Objectivos:** Promover o sucesso educativo e a formação integral dos alunos.

**Estratégia:** Focalizar mais atenção nas disciplinas críticas.

Actividades	Indicadores	Actores	Calendarização	Recursos	Avaliação
-------------	-------------	---------	----------------	----------	-----------

		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Adquirir manuais para equipar a biblioteca.	[(N.º de manuais adquiridos/Nº manuais a serem adquiridos)*100]	Conselho Directivo	Coordenadores e Professores das disciplinas	Outubro 2006	150.000,00	Equipa directiva	—	Finais de Outubro	Inventário da Biblioteca
Encontro trimestral de atendimento personalizado aos alunos com baixo rendimento escolar	[ (Nº de encontro realizados/Nº de secção previsto)*100]	Conselho Pedagógico	Professores de Psicologia e Sociologia	Finais do primeiro e segundo trimestre	—	Professores	Análise dos resultados obtidos	Final do Ano lectivo	Relatório dos encontros
Elaborar um programa de capacitação para os docentes das disciplinas com baixo rendimento	Documento contendo programa e cronograma de capacitação	C. Directivo C. Pedagógico	Instituições de Formação de Professores e professores das disciplinas com baixo rendimento	Início do Ano lectivo	80.000,00	Docentes do ISE	Manuais, Programas de cada disciplina	Julho	Programa de Formação e Relatório final

**Objectivos:** *Promover o sucesso educativo e a formação integral dos alunos.*

**Estratégia:** *Desenvolver acções específicas para professores das disciplinas críticas.*

Actividades	Indicadores	Actores	Calendarização	Recursos	Avaliação
-------------	-------------	---------	----------------	----------	-----------

		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrument
Realização de um seminário trimestral sobre métodos diversificados de ensino	[ (Nº de seminários realizados/Nº Seminários previstos)*100]	C. Pedagógico	Professores	Início de cada trimestre	45.000,00	Formadores (Didácticos do ISE)	Equipamentos Informáticos e áudios	Outubro Janeiro Abril	Relatório
Realização de intercâmbio/Colóquio entre os professores e coordenadores das disciplinas com baixo rendimento e os das outras escolas.	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo C. Pedagógico	Professores e coordenadores	Novembro e Maio	25.000,00	Professores Coord.	Equipamentos Informáticos e áudios e manuais escolares.	Julho	Acta/Relatório dos encontros

<b>Objectivos:</b> <i>Promover o sucesso educativo e a formação integral dos alunos.</i> <b>Estratégia:</b> <i>Promover acções para o reforço dos alunos com baixo desempenho.</i>									
Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento

Criação de quadro de honra trimestrais	[ (Nº de quadro realizadas/Nº de quadro previstas)*100]	C.Directivo Coordenadores	Alunos, professores	Dezembro Abril Julho	90.000,00	Coordenad.	Papéis	Abril Julho	Listas dos participantes e os seus respectivos resultados
Realização de concursos trimestrais nas disciplinas de línguas	Relatório contendo nomes dos concorrentes e dos premiados	Subdirector dos assuntos sociais e comunitários	Alunos	Dezembro Abril Julho	90.000,00	Coordenad.	Papéis, canetas	Abril Julho Dezembro	Relatório
Realização de duas aulas de reforços semanais	[(Nº de aulas realizadas/Nº de aulas previstas)*100]	Conselho Pedagógico	Professores das disciplinas críticas	Abril Maio Junho	_____	Professores	Giz. Quadro ...	Maio Junho	Fichas de Coordenações Pedagógicas; Relatório de aproveitamento

**Objectivos:** Promover a excelência da equipe para o desempenho das suas funções.

**Estratégia:** Dinamizar a actuação dos órgãos de gestão da escola.

Actividades	Indicadores	Actores		Recursos	Avaliação
-------------	-------------	---------	--	----------	-----------

		Responsável	Participantes	Calendarização	Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Renovação da Assembleia da Escola	Documento, contendo nome dos elementos constituintes da Assembleia da escola	C. Directivo	Comunidade Educativa	Outubro 2006	—	Pessoal da C.Educativa	Papéis, canetas e Dec-Lei 20/2002	Abril	Acta de Constituição
Realização de encontros de trabalhos com os diversos órgãos de gestão	[(Nº de encontros realizados/Nº de encontros previstos)*100]	C. Directivo	Comunidade Educativa	Dezembro 2006 Abril 2007	—	Representante dos diferentes Órgãos	Equipamentos Informáticos, Áudios, papéis...	Junho	Acta/Relatório

**Objectivos:** *Promover a excelência da equipe para o desempenho das suas funções.*

**Estratégia:** *Assegurar a participação de todos na gestão da escola.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Realização de encontro com toda a comunidade escolar para recolha de subsídios de modo a conhecer a satisfação da comunidade educativa com a gestão.	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo	Comunidade Educativa	Outubro 2006	—	Comunidade Escolar	Equipa Directiva	Outubro 2006	Relatório
Prestação de contas trimestrais à comunidade educativa	[(Nº de encontros realizados/Nº de encontros previstos)*100]	C. Directivo	Comunidade Educativa	Finais de cada trimestre	—	Membros da Escola	Equipa Directiva	Dez. 2006 Abril 2007 Agosto 2007	Relatório do encontro/prestação

**Objectivos:** *Promover a excelência da equipe para o desempenho das suas funções*

**Estratégia:** *Desenvolver o espírito de trabalho em equipa*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Realização de Atelier de formação e sensibilização sobre a importância da elaboração do Projecto Educativo	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo	Comunidade Educativa	Janeiro	50.000,00	Consultor	Equipamentos Informáticos, Áudios, Manuais, papéis...	Julho	Relatório
Realização de seminários sobre Gestão Participativa	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo	Comunidade Escolar	Outubro	8.000,00	Pessoal do C.Directivo	Equipamentos Informáticos, Áudios, Manuais, papéis...	Outubro	Relatório



**Objectivos:** *Fortalecer a integração escola comunidade.*

**Estratégia:** *Dinamizar a actuação do conselho de turma.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Constituição do conselho de turma	Documento, contendo nome dos elementos constituintes do conselho de turma	C. Directivo Director de turma	Professores, Delegado de turma e pais /ou encarregados de educação	Outubro	—	Pessoal da C.Educativa	Papéis	Dezembro	Actas
Implementação do horário de atendimento aos pais e/ou encarregados de educação no horário do director de turma		C. Directivo	Equipa de elaboração de horário	Agosto Setembro	—	Professores	Papeis	Agosto Setembro	Horários dos docentes
Realização de acções de formação/sensibilização dos directores de turma sobre a necessidade do cumprimento do seu papel	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo Coordenador(a) de directores de turma	Directores de Turma	Outubro	11.000,00	Formador, Coord. Directores de Turma	Equip. Informáticos, Áudios, papéis...	Julho	Relatório de Formação e Ficha de Frequência

<b>Objectivos:</b> <i>Fortalecer a integração escola comunidade.</i> <b>Estratégia:</b> <i>Promover eventos, envolvendo a comunidade.</i>									
Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Realização de Seminário/palestra trimestral sobre temas sociais que afectam a comunidade	[(Nº de palestras ou seminários realizados/Nº de palestras ou seminários previstos)*100]	C.Directivo	Associações Comunitárias, pais POP	Novembro Abril Julho	18.000,00	Palestrante	Equipamentos Áudios, papéis...	Novembro Abril Julho	Relatório de Seminários e Palestras
Torneios em que participa a comunidade	Relatório contendo, nome dos participantes	C.Directivo, Coordenador da disciplina de Educação Física	Comunidade Educativa	Maio e Junho	35.000,00	Árbitros	Bolas, Taças, Apitos	Finais de Junho	Relatório e Calendário do Torneio
Realização de feiras e outras actividades culturais	Relatório contendo, nome dos participantes	C. Directivo Coordenadores da disciplina de Cultura Cabo-verdiana	Associações Comunitárias, Estudantes e artistas	Férias do Natal E Final do Ano lectivo	20.000,00	Artistas	Equipamentos Sonoro	Final do ano lectivo	Relatório

**Objectivos:** *Fortalecer a integração escola comunidade.*

**Estratégia:** *Assegurar formas inovadoras de comunicação/informação entre a escola e comunidade.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Criação/publicação de um boletim informativo trimestral da escola	[ (Nº de boletins publicados/Nº de publicações previstos)*100	C. Directivo Comissão de informação e comunicação	Comunidade educativa	Maio Dezembro	90.000,00	Professores Alunos...	Equip. Informático, Papéis	Maio Dezembro	Boletins Publicados
Assinatura de protocolos/parcerias com a Rádio Educativa para divulgação dos programas da escola	Acta do encontro da assinatura de protocolo/parcerias	C. Directivo	Direcção da Rádio Educativa Professores	Julho	—	Subdirector dos Assuntos Sociais e Comunitários	—	Julho	Actas

<b>Objectivos:</b> <i>Dotar a escola de melhores condições físicas e materiais para o exercício da sua função</i> <b>Estratégia:</b> <i>Apetrechar a escola com os materiais/instrumentos adequados para leccionação.</i>									
Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Aquisição de materiais para laboratórios	Relatório dos inventários contendo a designação dos materiais adquiridos	C. Directivo	Coordenadores das disciplinas com práticas laboratoriais	Janeiro	300.000,00	Equipa Directiva	—	Janeiro	Inventário
Reforçar/renovar os equipamentos/materiais didácticos	Relatório dos inventários contendo a designação dos materiais adquiridos	C. Directivo	Coordenadores e professores da disciplina de Informática	Novembro	150.000,00	Equipa Directiva	—	Novembro	Inventário dos Matérias

<b>Objectivos:</b> <u>Dotar a escola de melhores condições físicas e materiais para o exercício da sua função.</u>									
<b>Estratégia:</b> <u>Promover parceria/cooperação com outras instituições e organizações.</u>									
Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Elaboração dos projectos de cariz sócio-educativo e procura de financiamento junto das organizações lucrativas.	Relatórios dos financiamentos obtidos juntos das outras organizações	C. Directivo Comissão da elaboração do projecto	Representante das empresas e o do Ministério da Educação e Ensino Superior	Dezembro	-----	Subdirector dos Assuntos sociais e comunitários	Computador, Papel, caneta/lápis	Dezembro	Assinatura de Protocolo

## Bibliografia:

- ALVES, José Matias: Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas;
- BRITO, Carlos 1994: Na escola todos somos Gestores;
- CHIAVENATO, Idalberto: Princípios gerais da Administração;
- **Constituição da República**;
- COSTA, Jorge Adelino: Educar Hoje, Participação, Autonomia Projecto Educativo da Escola;
- **Decreto-lei nº 18, 19 e 20/2002**: Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário.
- DÍAZ, Amparo Seijas: Avaliação da Qualidade das Escolas;
- Fichas da cadeira: Monitorização e Avaliação das Organizações Educativas;
- GIL, António Carlos: Métodos e Técnicas de Pesquisa Social;
- **Ideias 30**: Sistema de Avaliação Educacional, Fundação para o desenvolvimento da Educação, São Paulo, 1998;
- Instituto Superior de Gestão Bancária; Psicossociologia;
- Internet;
- Livro de Texto utilizado na formação dos dirigentes para o sector educativo da Republica de Cabo Verde. Curso “Monitorização e Avaliação das Organizações Educativas;”
- MACDONALD, John: A gestão da qualidade total com sucesso.
- MIRANDA, Manuel Pinto: Uma Escola Responsável;
- PDE, Verão Cabo-verdiana.
- PDE, versão Brasileira;
- TAVARES, Maria Manuel Valadares: Estratégias e Gestão por Objectivos;
- TEIXEIRA, Sebastião: Gestão das Organizações;
- VARELA, Bartolomeu: Planeamento e gestão de instituições educativas.
- VASCONCELOS, Fernando Nuno: Projecto Educativo, Teoria e Prática nas Escolas.
- VASCONCELOS, Fernando Nuno: Projecto Educativo, Teoria e Prática nas Escolas.

Ano de escolaridade \_\_\_\_\_ Idade \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

### **Critério 1: Satisfação do cliente: Alunos.**

Este questionário está orientado para conhecer qual é o grau de satisfação dos alunos com a atenção educativa que recebem. Pretende-se com ele recolher informações sobre o funcionamento da escola, a colaboração na resolução de problemas e a satisfação sentida na escola.

<b>TÓPICOS DE REFERÊNCIA.</b>	<b>Pontuação</b>
1. Tenho confiança na minha escola;	1 2 3 4
2. Estou satisfeito por estar matriculado(a) nesta escola;	1 2 3 4
3. Estou satisfeito(a) com a forma como os professores me ensinam;	1 2 3 4
4. Estou satisfeito(a) com a forma como age o (a) director(a) de turma;	1 2 3 4
5. Estou satisfeito(a) com as actividades extra – escolares;	1 2 3 4
6. Estou satisfeito(a) com os serviços complementares (biblioteca, cantina, etc.);	1 2 3 4
7. Estou satisfeito com a aplicação do Regulamento Interno da escola;	1 2 3 4
8. A organização e o funcionamento da escola são bons;	1 2 3 4
9. Recebo um tratamento correcto por parte da equipa directiva e de todos os funcionários;	1 2 3 4
10. Estou satisfeito(a) com as instalações que a escola possui;	1 2 3 4
11. Estou satisfeito(a) com o nível de manutenção e higiene da escola;	1 2 3 4
12. Participo na programação e organização de actividades culturais da escola;	1 2 3 4
13. Tenho boas relações com os professores;	1 2 3 4
14. Participo nas programações e organizações das actividades culturais da escola;	1 2 3 4
15. Tenho boas relações com os restantes funcionários;	1 2 3 4
16. Os empregados da escola manifestam disposição para me ajudar quando preciso;	1 2 3 4
17. Os professores começam e terminam as aulas dentro do tempo estipulado;	1 2 3 4
18. A escola oferece-me uma boa segurança;	1 2 3 4
19. Mesmo que pudesse não mudava de escola.	1 2 3 4

#### **Observação:**

- 1- Não sei, ou não tenho elementos que permitem responder;
- 2- Não concordo;
- 3- Concordo em parte;
- 4- Concordo plenamente.

### **Critério 1: Satisfação do Cliente: Encarregado de educação**

Este questionário está orientado para conhecer qual é o grau de satisfação dos encarregados de educação em relação ao serviço oferecido pela escola. Pretende-se recolher informações sobre o funcionamento da escola, a colaboração na resolução de problemas e a satisfação dos clientes ou usuários com o funcionamento da escola.

<b>TÓPICOS DE REFERÊNCIA</b>	<b>Pontuação</b>
1. A educação recebida pelo meu filho responde à minha expectativa;	1 2 3 4
2. Tenho confiança na escola do meu educando;	1 2 3 4
3. Estou satisfeito por meu filho frequentar esta escola;	1 2 3 4
4. Estou satisfeito com a forma de agir do director de turma.	1 2 3 4
5. Estou satisfeito com os resultados do meu educando	1 2 3 4
6. Sou informado(a) dos progressos e dificuldades do meu educando de forma satisfatória;	1 2 3 4
7. O horário de atendimento dos encarregados de educação é adequado;	1 2 3 4
8. Conheço a pessoa à quem devo dirigir – me na escola de acordo com o assunto que vou tratar;	1 2 3 4
9. Sei quem é o meu representante na assembleia da escola;	1 2 3 4
10. Disponho de mecanismos adequados para efectuar reclamações ou queixas sobre o funcionamento da escola.	1 2 3 4
11. Disponho de mecanismos adequados para efectuar sugestões sobre o funcionamento da escola;	1 2 3 4
12. Estou satisfeito com o desempenho dos professores do meu educando;	1 2 3 4
13. O serviço educativo prestado pela escola é de qualidade;	1 2 3 4
14. Estou satisfeito com a manutenção e a higiene da instalação da escola do meu educando;	1 2 3 4
15. O encarregado de educação está representado na Assembleia da escola;	1 2 3 4
16. A escola promove eventos (palestras, encontro cultural) que permitem contactos entre os encarregados de educação e os professores;	1 2 3 4 5
17. Mesmo que pudesse, não mudaria o meu educando para outra escola.	1 2 3 4

#### **Observação:**

1-Não sei, ou não tenho elementos que permitem responder;

2-Não concordo;

3-Concordo em parte;

4-Concordo plenamente.



<b>Satisfação do pessoal docente.</b>				
Este questionário está orientado para conhecer o grau de satisfação do pessoal docente, com a organização, gestão e funcionamento da escola.				
<b>TÓPICOS DE REFERÊNCIA.</b>				<b>Pontuação</b>
1. Estou satisfeito(a) com o ambiente e o clima da escola.	1	2	3	4
2. Estou satisfeito(a) com as condições em que realizo as minhas tarefas.	1	2	3	4
3. Estou satisfeito com a comunicação existente entre professor e a equipa Directiva.	1	2	3	4
4. Estou satisfeito com a forma como a equipa directiva gere os recursos humanos e materiais da escola;	1	2	3	4
5. A equipa directiva promove acções de formações para os professores;	1	2	3	4
6. A equipa Directiva procura afectar os recursos necessários para executar bem o meu trabalho.	1	2	3	4
7. Conheço os objectivos que a escola pretende atingir a curto e médio prazo.	1	2	3	4
8. Estou satisfeito com forma como discutimos os conteúdos, as metodologias e as estratégias de ensino durante as coordenações pedagógicas;	1	2	3	4
9. Sinto-me satisfeito com o apoio do subdirector pedagógico, quando enfrento algum problema a nível pedagógico.	1	2	3	4
10. Participo nas tomadas de decisões da escola.	1	2	3	4
11. Estou satisfeito(a) com o comportamento dos alunos desta escola.	1	2	3	4
12. Estou satisfeito com o aproveitamento dos meus alunos;	1	2	3	4
13. Participo na elaboração dos planos e projectos da escola;	1	2	3	4
14. Estou satisfeito com o modo de funcionamento do Conselho de disciplina;	1	2	3	4
15. Recebo um tratamento justo e equitativo por parte da direcção da escola.	1	2	3	4
16. Mesmo que pudesse, não mudaria de escola.	1	2	3	4

**Observação:**

- 1-Não sei, ou não tenho elementos que permitem responder;  
 2-Não concordo;  
 3-Concordo em parte;  
 4-Concordo plenamente.

### **Critério 2: Satisfação do pessoal não docente.**

Este questionário está orientado para conhecer o grau de satisfação do pessoal não docente, com a gestão e funcionamento da escola.

<b>TÓPICOS DE REFERÊNCIA.</b>	<b>Pontuação</b>
1. Estou satisfeito(a) com o ambiente e o clima da escola.	1 2 3 4
2. Estou satisfeito(a) com as condições em que realizo as minhas tarefas.	1 2 3 4
3. Participo na elaboração dos projectos e planos da escola.	1 2 3 4
4. Posso dar sugestões para a melhoria do funcionamento do trabalho;	1 2 3 4
5. Os alunos e professores respeitam o meu trabalho;	1 2 3 4
6. Estou satisfeito(a) com os comportamentos dos alunos;	1 2 3 4
7. O pessoal não docente está representado na Assembleia da escola;	1 2 3 4
8. Estou satisfeito(a) com a comunicação existente entre a direcção e os funcionários;	1 2 3 4
9. Recebo um tratamento justo e equitativo por parte da Direcção.	1 2 3 4
10. Sinto-me motivado para desempenhar a minha tarefa	1 2 3 4

#### **Observação:**

1- Não sei, ou não tenho elementos que me permitem responder.

2- Não concordo.

3- Concordo em parte.

4- Concordo plenamente.

Subdirector Pedagógico ☐ Coordinador ☐ Director de turma ☐

### I. Efectividade do Processo de Ensino Aprendizagem.

Requisitos	Características	Pontuação
<b>1. Currículo organizado e articulado.</b>	1. A escola possui e utiliza os programas das diferentes disciplinas;	1 2 3 4 5
	2. Os conteúdos para cada disciplina e para cada Ciclo estão organizados de forma sequencial;	1 2 3 4 5
	3. Os professores sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada Ciclo e em cada disciplina;	1 2 3 4 5
	4. Os professores sabem qual é o conteúdo trabalhado no ano anterior;	1 2 3 4 5
	5. Os objectivos das aprendizagens de cada ano e ciclo de estudo, estão claramente definidos nos programas de cada disciplina;	1 2 3 4 5
<b>2. Respeito do tempo efectivo de aprendizagem</b>	7. As actividades extra-curriculares são organizadas e tratados com um mínimo de interrupção das aulas;	1 2 3 4 5
	8. O tempo lectivo está claramente definido no calendário escolar;	1 2 3 4 5
	9. Os professores começam e terminam as aulas pontualmente;	1 2 3 4 5
	10. A interrupção de aulas devido à ausência de professores, reuniões, intervalos, etc. é mínima;	1 2 3 4 5
<b>3. Práticas efectivas e estratégias de ensino.</b>	11. As normas em relação a atrasos e faltas, tanto para alunos como para professores, são respeitados;	1 2 3 4 5
	12. A maior parte do tempo dos alunos na escola é dedicada às actividades de aprendizagem;	1 2 3 4 5
	13. O ritmo do processo ensino aprendizagem é ajustado às particularidades de cada aluno;	1 2 3 4 5
	14. Os alunos que não terminam as tarefas durante a aula são orientados para fazê-las depois da aula;	1 2 3 4 5
	15. As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte da equipa directiva e dos professores;	1 2 3 4 5
	16. Os professores conhecem as necessidades de cada turma e dão atenção individual e estímulo aos alunos com dificuldades;	1 2 3 4 5
	17. Os professores utilizam uma linguagem simples e clara durante as aulas;	1 2 3 4 5
	18. Os professores estabelecem uma relação entre a lição anterior e a actual, de modo a consolidar os conceitos;	1 2 3 4 5
<b>4. Estratégias diferenciada de ensino.</b>	19. Os professores fazem elogios e críticas construtivas aos alunos;	1 2 3 4 5
	20. Os professores usam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, trabalho em grupo e exercícios;	1 2 3 4 5
	21. Os professores utilizam materiais interactivos quando disponíveis;	1 2 3 4 5
	22. A escola promove aulas de recuperação para os alunos com maiores dificuldades;	1 2 3 4 5
	23- Os coordenadores pedagógicos visitam regularmente as aulas dos professores;	1 2 3 4 5
	24. Os alunos portadores de deficiência recebem apoios especiais;	1 2 3 4 5
	25. Os professores passam T.P.C. regularmente;	1 2 3 4 5

<b>5. T.P.C. frequente.</b>	<b>26.</b> Os alunos fazem o T.P.C. regularmente;	1 2 3 4 5
	<b>27.</b> O T.P.C. é passado em quantidade suficiente e com um nível de dificuldade adequado;	1 2 3 4 5
	<b>28.</b> Os professores corrijam com os alunos e comentam todos os T.P.C.s;	1 2 3 4 5
<b>6. Avaliação contínua do rendimento dos alunos.</b>	<b>29.</b> Os professores acompanham continuamente o progresso dos alunos;	1 2 3 4 5
	<b>30.</b> A equipa directiva utiliza os resultados dos testes para analisar e propor medidas de soluções;	1 2 3 4 5
	<b>31.</b> A escola utiliza padrões de desempenho para avaliar as aprendizagens dos alunos com base nos objectivos dos programas;	1 2 3 4 5
<b>7. Rotina da sala de aula organizada e disciplinada.</b>	<b>32.</b> Os professores circulam na sala de aula auxiliando os alunos nas actividades quando necessário;	1 2 3 4 5
	<b>33.</b> Os professores elaboram e utilizam os planos de aulas diariamente;	1 2 3 4 5
	<b>34.</b> O plano de aula contém informações sobre a matéria, a metodologia a seguir e as formas de avaliação;	1 2 3 4 5
	<b>35.</b> As regras e procedimentos disciplinares na sala de aula são conhecidos por todos (alunos e professores);	1 2 3 4 5
	<b>36.</b> Os professores reforçam os comportamentos positivos e socialmente correctos dos alunos;	1 2 3 4 5
	<b>37.</b> Os problemas de indisciplina são resolvidos a nível da turma;	1 2 3 4 5

**Nota:** As questões referentes aos factores de Eficácia serão colocadas ao Subdirector Pedagógico, aos Coordenadores, e a professores directores de turma.

**Observação:**

1. Nunca. 2. Raramente. 3. As vezes. 4. Frequentemente. 5. Sempre.

---

**Questões destinadas ao Director.**

**1. A escola provê os alunos:**

10.1 Refeição quente?            ( ) Sim    ( ) Não

10.2 Material didáctico?        ( ) Sim    ( ) Não

10.3 Serviço de saúde?          ( ) Sim    ( ) Não

10.4 Bolsas?                      ( ) Sim    ( ) Não

10.5 Transporte?                ( ) Sim    ( ) Não

10.6 Outro

(especificar) \_\_\_\_\_.

**2. A escola recebe directamente:**

a) Recursos financeiros:

( ) da Delegação de Educação;

( ) do Ministério da Educação;

( ) de outras instituições;

( ) de outras fontes: \_\_\_\_\_.

b) Apoios materiais:

( ) da Delegação de Educação;

( ) do Ministério da Educação;

( ) de outras instituições;

( ) de outras fontes: \_\_\_\_\_.

**3. As medidas ou projectos que estão sendo implantados actualmente na escola.**

---

---

---

---

---

**4. Qual o objectivo de cada medida ou projecto?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Como a escola implanta as medidas ou projectos? Como se organiza internamente para isso (redefinição de funções, atribuições, capacitação, etc.)?

---

---

---

---

6. O que mudou com a implementação das medidas ou projectos em relação à situação anterior.

A organização da escola. ( ) Sim ( ) Não  
As taxas de abandono. ( ) Sim ( ) Não  
As taxas de reprovação. ( ) Sim ( ) Não  
O compromisso dos professores. ( ) Sim ( ) Não  
O ambiente escolar. ( ) Sim ( ) Não  
O envolvimento dos pais e ou encarregados de educação. ( ) Sim ( ) Não  
O nível de aprendizagens dos alunos. ( ) Sim ( ) Não  
A assistência dos alunos. ( ) Sim ( ) Não

7. Como a Delegação de Educação trabalhou com a escola?

a) Discutiu as medidas, programas ou projectos? ( ) Sim ( ) Não  
b) Ouviu a opinião da escola? ( ) Sim ( ) Não  
c) Deu apoio técnico? ( ) Sim ( ) Não  
d) Deu apoio financeiro? ( ) Sim ( ) Não  
e) Capacitou professores ou gestores? ( ) Sim ( ) Não

8. Qual a participação de professores no processo de tomada de decisões?

---

---

---

---

9. Qual e como tem sido a participação da Assembleia da Escola?

---

---

---

---

**10.** Qual tem sido a participação dos e ou encarregados de educação nas tomadas de decisões nos encontros?

---

---

---

---

**11.** A execução das medidas ou projectos envolveu parcerias com outras instituições (ONGs, empresas, sindicatos, etc.)?

---

---

---

---

**12.** Como a escola avalia sua relação com a Delegação de Educação?

---

---

---

---

**13.** Como a escola avalia sua relação com os Serviços Centrais do MEVRH?

Ministra \_\_\_\_\_

Secretário-geral \_\_\_\_\_

Gabinete de Estudos e Planeamento  
(GEP): \_\_\_\_\_

Dilecção Geral do Ensino Básico e Secundário (DGEBS): \_\_\_\_\_

Inspecção-geral (IG): \_\_\_\_\_

ICASE: \_\_\_\_\_

Outros (especificar): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**14. Como a escola avalia a sua relação com a comunidade?**

---

---

---

**15. Conclusões sobre as características e o desempenho da escola:**

a) Espaços e ocupação dos espaços:

---

---

---

b) Rácios:

---

---

---

---

c) Resultados das aprendizagens dos alunos:

---

---

---

d) Frequência e abandono dos alunos:

---

---

---

e) Características do corpo docente:

---

---

---

f) Características dos funcionários não docentes:

---

---

---

g) Serviços sociais da escola:

---

---

---

h) Recursos materiais e financeiro que a escola recebe:

---

---

---

---



i) Medidas e projectos – organização e impacto:

---

---

---

Questionário Satisfação dos Aluno(a)s.								
Tópicos de Referência	Classificação				Total de Questionários Preenchidos	P Máxima	P. Obtida	%
	1	2	3	4				
1.	9	5	48	60	122	488	403	82,6
2.	4	16	33	69	122	488	411	84,2
3.	1	4	51	63	119	476	414	87,0
4.	7	15	32	67	121	484	401	82,9
5.	14	29	37	41	121	484	347	71,7
6.	12	55	33	21	121	484	305	63,0
7.	18	23	44	34	119	476	332	69,7
8.	12	30	53	24	119	476	327	68,7
9.	24	37	35	23	119	476	295	62,0
10.	18	21	53	26	118	472	323	68,4
11.	14	77	23	8	122	488	269	55,1
12.	16	24	34	48	122	488	358	73,4
13.	1	3	43	74	121	484	432	89,3
14.		4	26	91	121	484	450	93,0
15.	7	25	57	32	121	484	356	73,6
16.	19	53	40	9	121	484	281	58,1
17.	11	41	52	17	121	484	317	65,5
18.	12	19	52	39	121	484	362	74,8
19.	23	34	24	40	121	484	323	66,7
Total	222	515	770	786	2292	1389,5		
	9,7	22,5	33,6	34,3	100,0			

Questionário Satisfação do pessoal não docente.								
Tópicos de Referência	Classificação				Total de Questionários Preenchidos	P Máxima	P. Obtida	%
	1	2	3	4				
1.	1	6	3		10	40	22	55,0
2.		2	7	1	10	40	29	72,5
3.		9	1		10	40	21	52,5
4.		4	2	4	10	40	30	75,0
5.		1	7	2	10	40	31	77,5
6.		9	1		10	40	21	52,5
7.	6		1	3	10	40	21	52,5
8.		2	6	2	10	40	30	75,0
9.		2	7	1	10	40	29	72,5
10.		5	3	2	10	40	27	67,5
Total	7	40	38	15	100	652,5		
	2,7	15,2	14,4	5,7	37,9			

Questionário								
Satisfação dos Encarregados de Educação.								
Tópicos de Referencia	Classificação				Total de Questionários Preenchidos	P Máxima	P. Obtida	%
	1	2	3	4				
1.	3	4	9	7	23	92	66	71,7
2.	2	7	9	6	24	96	67	69,8
3.	1	2	8	13	24	96	81	84,4
4. .	4	7	5	8	24	96	65	67,7
5.	1	11	5	7	24	96	66	68,8
6.	2	4	10	8	24	96	72	75,0
7.	5	4	3	12	24	96	70	72,9
8.	9			15	24	96	69	71,9
9.	11	6	2	5	24	96	49	51,0
10.	6	3	9	6	24	96	63	65,6
11.	4	1	9	10	24	96	73	76,0
12. .	3		13	8	24	96	74	77,1
13	2	8	11	3	24	96	63	65,6
14.	3	15	4	2	24	96	53	55,2
15.	9	5	5	5	24	96	54	56,3
16.	1	9	8	6	24	96	67	69,8
17.	9		6	9	24	96	63	65,6
					1164,4			
Total	73	86	116	130	407			
	17,9	21,1	28,5	31,9	92,1			
Satisfação do pessoal docente								
Tópicos de Referencia	Classificação				Total de Questionários Preenchidos	P Máxima	P. Obtida	%
	1	2	3	4				
1.	3	4	12		19	76	47	61,8
2.		10	9		19	76	47	61,8
3.		2	14	3	19	76	58	76,3
4. .	1	4	8	6	19	76	57	75,0
5.	4	1	10	4	19	76	52	68,4
6.	3	4	12		19	76	47	61,8
7.	8	4	4	3	19	76	40	52,6
8.	1	4	7	7	19	76	58	76,3
9.	3	2	6	8	19	76	57	75,0
10.	3	8	6	2	19	76	45	59,2
11.	1	8	10		19	76	47	61,8
12. .		3	16		19	76	54	71,1
13.	6	9	3	1	19	76	37	48,7
14.	5	3	8	3	19	76	47	61,8
15.		3	9	7	19	76	61	80,3
16.	3	4	4	8	19	76	55	72,4
Total	41	73	138	52	304	1064,5		
	13,7	24,3	46,0	17,3	101,3333333			

